

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA KARYAWAN  
PADAGARUDA PLAZA HOTEL MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*

**Oleh:**

**DICKY EKA SYAHPUTRA**

**NPM: 1405160014**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2018**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 Telp. (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada, hari Senin, tanggal 2 April 2018, pukul 14.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya :

**MEMUTUSKAN**

Nama : DICKY EKA SYAHRUTRA  
N P M : 1405160014  
Program Studi : MANAJEMEN  
Jenjang Studi : S1  
Judul Skripsi : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA KARYAWAN PADA GELANGGAMA HOTEL PLAZA MEDAN  
Dipaparkan : (C) Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

**TIM PENGUJI**

Penguji I

MUSLIH, SE, M.Si

Penguji II

MUHAMMAD FAHMI, SE, MM

Pembimbing

Dr. JUERIZEN, SE, M.Si

**PANITIA UJIAN**

Ketua

H. JANURI, SE, MM, M.Si

Sekretaris

ADE GUNAWAN, SE, M.Si





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN SKRIPSI**

Skripsi ini disusun oleh:

Nama Lengkap : DICKY EKA SYAHPUTRA  
N.P.M : 1405160014  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : SDM  
Judul Penelitian : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN  
TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA KARYAWAN PADA  
GARUDA PLAZA HOTEL MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Maret 2018

Pembimbing Skripsi

  
Dr. JUFRIZEN, SE, M.Si

Diketahui/Disetujui

Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UMSU

  
Dr. HASRUDY TANJUNG, SE., M.Si

Dekan

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis UMSU



  
H. JANURI, SE., MM., M.Si





**Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

**Nama Lengkap : DICKY EKA SYAHPUTRA**  
**N.P.M : 1405160014**  
**Program Studi : MANAJEMEN**  
**Konsentrasi : SDM**  
**Judul Penelitian : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA KARYAWAN PADA GARUDA PLAZA HOTEL MEDAN**

[illegible]

Medan, Maret 2018

Diketahui / Disetujui  
Ketua Program Studi Manajemen

### Dosen Pembimbing

(Dr. JUFRIZEN, SE, M.Si)

(Dr. HASRUDI TANJUNG, SE, M.SD)

## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : *Diday claa syahputra*  
NPM : *14051 60014*  
Konsentrasi : *MSDM*  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/Ekonomi Pembangunan)  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa ,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha saya sendiri , baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut
  - Menjiplak /plagiat hasil karya penelitian orang lain
  - Merekayasa data angket, wawancara, obeservasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti mamalsukan stempel, kop surat, atau identintas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghunjukan Dosen Pembimbing " dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan, *Januari* 20*18*  
Pembuat Pernyataan



NB :

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.

## ABSTRAK

**Dicky Eka Syahputra, NPM. 1405160014 Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan Pada Garuda Plaza Hotel Medan. Medan, 2018**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan dan kinerja karyawan pada Garuda Plaza Hotel Medan. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan pada Garuda Plaza Hotel Medan. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan pada Garuda Plaza Hotel Medan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Garuda Plaza Hotel Medan sedangkan sampel yang memenuhi kriteria penarikan sampel pengamatan yang dilakukan berjumlah 70 orang dengan menggunakan quota sampling. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan uji asumsi klasik, regresi berganda, uji hipotesis dan koefisien determinasi. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program *software* SPSS (*Statistic Package for the Social Sciens*) versi 22.00. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja tetapi harus melalui kepuasan kerja (kepuasan kerja merupakan variabel intervening). Kepemimpinan tidak berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja tetapi harus melalui kepuasan kerja (kepuasan kerja merupakan variabel intervening).

**Kata Kunci : *Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan***

## KATA PENGANTAR



Segala puji dan syukur kita hanyalah menjadi hak Allah SWT. Tuhan yang telah mengkaruniai nikmat akal dan hati kepada manusia sehingga dapat berfikir dan merasakan segalanya, satu dari sekian banyak nikmat-Nya adalah keberhasilan penulis dalam menyelesaikan skripsi sebagai tugas dalam meraih Sarjana di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Serta shalawat dan salam dihadiahkan kepada Rasulullah SAW yang telah membawa umat manusia dari alam kegelapan kealam yang terang benderang.

Kepada kedua orang tua saya, Bapak Poniman dan Ibu Maryam, adik saya Dzaskia Juliani Putri dan keluarga besar saya yang telah memberikan pengertian, perhatian, kasih sayang serta doa yang sangat memicu dan memotivasi saya sehingga dapat memperoleh keberhasilan kesarjanaan untuk memulai jalan kehidupan menuju kesuksesan.

Skripsi ini berjudul :”Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Garuda Plaza Hotel Medan”. Keberhasilan penulis dalam menyelesaikan sebuah karya sederhana ini tidaklah terwujud tanpa bantuan dari berbagai pihak, baik moril maupun materil. Oleh karena itu, izinkanlah dengan segenap hati, penulis menuturkan ucapan terimakasih yang tidak terhingga kepada semua pihak diantaranya :



1. Bapak Dr Agussani MAP. Selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
2. Bapak H. Januri, S.E., M.M. , M.Si. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Ade Gunawan, S.E., M.Si. Selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr.Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si. Selaku Wakil Dekan III dan Ketua Jurusan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Jasman Syaripuddin, S.E.,M.Si Selaku Sekretaris Jurusan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Dr. Jufrizen, SE, M.Si Selaku Pembimbing Skripsi yang telah memberikan kemudahan dan meluangkan waktunya memberikan bimbingan serta pengarahan kepada penulis.
7. Bapak/Ibupimpinanjugaseluruh staff dankaryawanGaruda Plaza Hotel Medan yang telah memberikan izin tempat dan waktu dalam pengambilan daya sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
8. Buat teman-teman kelas A manajemen stambuk 2014 dan terutama sahabat-sahabat saya Dicky Kurniawan, Fitria Wijaya, Gebyna Sekar Ariza SL, Nanda Novela, M. Adnan Syarif, M. Fadla Rolas, M. Irsan, M. Rizky, M. Nur Lail Haj I, Rika RR, Siti Nur'aini, yang selalu mendoakan, membantu dan mendukung saya sehingga dapat memperoleh keberhasilan kesarjanaan.



Seiring do'a dan semoga Allah SWT membalas segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis serta dengan menyerahkan diri kepada yang seraya mengharapkan ridhonya dengan segala kerendahan hati penulis menyerahkan skripsi ini yang jauh dari kesempurnaan karena kesempurnaan hanya milik Allah SWT, dan penulis juga berharap masukan yang konstruktif guna perbaikan dimasa yang akan datang. Tidak dapat kiranya penulis membalas semua bantuan dan kebaikan yang telah diberikan, penulis berharap semoga Allah SWT dapat membalas segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis dan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua aamiin.

Medan, Februari 2018

Penulis

Dicky Eka Syahputra

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK.....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB IPENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	5
C. Batasan dan Rumusan Masalah .....	5
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB IILANDASAN TEORI.....</b>	<b>8</b>
A. <b>Uraian</b> Teoritis .....	8
1. Budaya Organisasi.....	8
a. Pengertian budaya organisasi.....	8
b. Faktor-Faktor Budaya Organisasi.....	9
c. Jenis-Jenis Budaya Organisasi .....	12
d. Fungsi Budaya Organisasi .....	14
e. Indikator Budaya Organisasi.....	16
2. Kepemimpinan .....	18
a. Pengertian Kepemimpinan .....	18
b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan .....	19
c. Teori-teori Kepemimpinan.....	21
d. Indikator Kepemimpinan .....	27
3. Kepuasan Kerja .....	30
a. Pengertian Kepuasan Kerja .....	30
b. Faktor – Faktor Kepuasan Kerja .....	31
c. Teori Kepuasan Kerja .....	34
d. Pedoman Meningkatkan Kepuasan Kerja .....	36
e. Indikator Kepuasan Kerja .....	37
4. Kinerja Karyawan .....	40
a. Pengertian Kinerja .....	40
b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja.....	41
c. Tujuan Kinerja Karyawan.....	46
d. Indikator Kinerja .....	48
B. Kerangka konseptual .....	50
C. Hipotesis .....	56

<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>58</b>
A. Pendekatan Penelitian .....	58
B. Definisi Variabel Penelitian.....	58
C. Tempat dan Waktu Penelitian.....	61
D. Populasi dan Sampel .....	61
E. Teknik Pengumpulan Data .....	62
F. Teknik Analisis Data.....	68
 <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Hasil Penelitian.....	73
B. Pembahasan.....	96
 <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	100
B. Saran .....	101

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**



## DAFTAR ISI

Tabel III.1 Indikator Kepuasan Kerja.....	59
Tabel III.2 Indikator Kinerja Karyawan .....	59
Tabel III.3 Indikator Budaya Organisasi .....	60
Tabel III.4 Indikator Kepemimpinan.....	60
Tabel III.5 Jadwal Penelitian .....	61
Tabel III.6 Skala Likert.....	62
Tabel III.7 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja.....	65
Tabel III.8 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja .....	65
Tabel III.9 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi .....	66
Tabel III.10 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan.....	66
Tabel III.11 Hasil Uji Reabilitas .....	68
Tabel IV.1 Distribusi Responden Jenis Kelamin .....	73
Tabel IV.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	74
Tabel IV.3 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	74
Tabel IV.4 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	75
Tabel IV.5 Data Kuesioner Budaya Organisasi .....	75
Tabel IV.6 Data Kuesioner Kepemimpinan.....	77
Tabel IV.7 Data Kuesioner Kepuasan Kerja.....	79
Tabel IV.8 Data Kuesioner Kinerja.....	81
Tabel IV.9 Uji Multikolineritas.....	84
Tabel IV.10 Korelasi .....	86
Tabel IV.11 Model Regresi Dalam Model Persamaan I.....	87

Tabel IV.12 Model Summary Dalam Model Persamaan I .....	87
Tabel IV.13 Model Regresi Dalam Model Persamaan II .....	89
Tabel IV.14 Model Summary Dalam Model Persamaan II .....	89
Tabel IV.15 Coefficien .....	91
Tabel IV.16 Coefficien .....	92
Tabel IV.17 Coefficien .....	93

## DAFTAR GAMBAR

Gambar III.1 Kerangka Konseptual .....	56
Gambar IV.1 Uji Normalitas.....	83
Gambar IV.2 Uji Heterokedastisitas.....	85
Gambar IV. 3 Koefisien Korelasi.....	86
Gambar IV. 4 Koefisien Regresi Persamaan I .....	88
Gambar IV. 5 Koefisien Regresi Persamaan II.....	90



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pengaruh perkembangan globalisasi membuat tekanan persaingan bisnis semakin ketat, banyak perusahaan di Indonesia mewajibkan karyawannya untuk meningkatkan keunggulan disegala bidang dalam pencapaian kinerja yang maksimal. Dalam pencapaian keberhasilan, perusahaan melakukan suatu terobosan, agar bisa menghadapi tantangan yang akan muncul ke depannya. Kinerja karyawan sangat penting dimaksimalkan agar bermanfaat bagi perusahaan. Banyak faktor mempengaruhi kinerja, antara lain: Fasilitas kantor, kepemimpinan, lingkungan kerja, intensif, budaya organisasi, jabatan dan masih banyak lainnya. Semua faktor itu pasti berpengaruh.

Menurut Wibowo (2014, hal.7) bahwa, hal. “Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Menurut Mangkunegara (2013, hal.67), bahwa, hal. “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari beberapa definisi diatas mengenai kinerja, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah suatu pencapaian hasil kerja oleh karyawan dalam melakukan tugas maupun perannya dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Lyman Porter Dan Edward Lawler dalam buku Wibowo (2014, hal.85) berpendapat bahwa kinerja merupakan fungsi dari keinginan melakukan pekerjaan, keterampilan yang perlu untuk menyelesaikan tugas, pemahaman yang jelas atas apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Sementara itu, Jay Lorsch dan Paul Lawrence menggunakan pemahaman bahwa kinerja adalah fungsi atribut individu, organisasi, dan lingkungan.

Faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pimpinan itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah (Sutrisno 2009, hal.213). Tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbedabeda.

Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan (Sutrisno 2009, hal.213). Masalah-masalah yang sering muncul yang berkaitan dengan kepemimpinan diantaranya, hal. pembagian yang tidak sesuai keahlian pimpinan, dan seringnya mengadakan jam kerja tambahan tanpa memikirkan kondisi karyawan. Jadi kemampuan kepemimpinan seorang atasan dapat menentukan hasil kerja bawahannya dimana dengan kepemimpinan yang memiliki aturan pasti akan dapat dijadikan pedoman dan pegangan serta didukung kepemimpinan yang tegas dan berani mengambil tindakan atau keputusan.

Faktor kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan. Handoko dalam Sutrisno (2009, hal.75) mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak

menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya

Garuda Plaza Hotel Medan merupakan perusahaan yang berorientasi pada bidang jasa. Untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan karyawan dituntut untuk memiliki kinerja yang baik dengan memiliki perencanaan kerja. Untuk itu diperlukan juga pemimpin yang dapat mengawasi serta dapat memberikan arahan kepada karyawannya agar dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien. Selain itu, perusahaan juga perlu menerapkan budaya organisasi sebagai pedoman bagi karyawan untuk dapat bekerja dengan baik dan tercapainya tujuan perusahaan. Apabila kedua hal tersebut berjalan dengan baik, maka karyawan akan bekerja dengan baik.

Berdasarkan riset awal yang dilakukan pada Garuda Plaza Hotel Medan ditemukan permasalahan yang timbul dari perusahaan, yaitu mengenai kinerja karyawan yang menurun yang ditandai dengan masih adanya beberapa karyawan yang tidak menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu, adanya karyawan yang tidak teliti dalam mengerjakan pekerjaannya dan adanya karyawan yang mengalami penurunan pencapaian target.

Permasalahan yang lain adanya karyawan yang merasa pemimpinnya bertindak secara otoriter atau sesuai keinginannya sendiri dengan memberikan tugas atau pekerjaan yang bukan menjadi tanggung jawab karyawan tersebut. Selain itu, karyawan merasa cara penyampaian pimpinan kurang tersampaikan



dan kurangnya perhatian yang diberikan pimpinan kepada bawahannya, sebagai contoh pimpinan bersikap tidak acuh dan kurang berbaur dengan karyawannya.

Adapula permasalahan lain yang ditemukan adalah mengenai budaya organisasi, hal ini ditandai dengan adanya karyawan yang berperilaku tidak sesuai dengan budaya kerja yang diterapkan oleh perusahaan, misalnya masih ada karyawan yang tidak bertanggung jawab di dalam pekerjaannya, dan adanya beberapa karyawan yang tidak disiplin dalam bekerja.

Menurut Robbin dan Zudge (2015, Hal. 20) mengartikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Selain itu permasalahan lain yang muncul adalah mengenai kepuasan kerja karyawan dimana karyawan merasa kurang puas terhadap pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan. Hal ini ditandai dengan adanya pimpinan memberikan pekerjaan yang bukan merupakan tanggung jawab pekerjaan tersebut, tidak adanya jenjang karir yang jelas, minimnya pelatihan dan pengembangan diri yang diberikan oleh perusahaan.

Sejalan dengan kondisi tersebut, makan Garuda Plaza Hotel Medan dituntut untuk meningkatkan budaya organisasi serta kepemimpinan kepada karyawan agar tercapainya kepuasa dan kinerja karyawan maupun perusahaan. Oleh karena itu, pihak perusahaan harus selalu memperhatikan faktor manusia atau tenaga kerja yang dapat menentukan keberhasilan perusahaan mencapai tujuan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang diuraikan diatas, penulis tertarik untuk meningkatkan judul penelitian “ **Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan Pada Garuda Plaza Hotel Medan**”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan penulis pada Garuda Plaza Hotel Medan dapat diperoleh informasi tentang permasalahan yang timbul dalam perusahaan yaitu, hal.

1. Adanya karyawan yang berperilaku tidak sesuai dengan budaya kerja yang diterapkan oleh perusahaan.
2. Sikap pemimpin sebagai atasan cenderung kurang memperhatikan bawahannya.
3. Adanya karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan yang diberikan, yang bukan merupakan tanggung jawabnya.
4. Adanya penurunan kinerja karyawan.

## **C. Batasan dan Rumusan Masalah**

### **1. Batasan Masalah**

Mengingat keterbatasan seorang penulis dan kemampuan yang dimiliki oleh penulis, untuk menghindari ketidak jelasan dalam pembahasan, maka penulis batasi tentang budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan dan kinerja karyawan pada Garuda Plaza Hotel Medan.

## **2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan indefikasi masalah dari batasan masalah diatas, maka penulis merumuskan masalah, hal.

- a. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada Garuda Plaza Hotel Medan?
- b. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada Garuda Plaza Hotel Medan?
- c. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada Garuda Plaza Hotel Medan?
- d. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pada Garuda Plaza Hotel Medan?
- e. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pada Garuda Plaza Hotel Medan?
- f. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada Garuda Plaza Hotel Medan?
- g. Apakah ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada Garuda Plaza Hotel Medan?

## **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada Garuda Plaza Hotel Medan
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada Garuda Plaza Hotel Medan

- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada Garuda Plaza Hotel Medan
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pada Garuda Plaza Hotel Medan
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pada Garuda Plaza Hotel Medan
- f. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada Garuda Plaza Hotel Medan
- g. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada Garuda Plaza Hotel Medan

## **2. Manfaat Penelitian**

Manfaat-manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai, hal.

- a. Sebagai bahan masukan dan ilmu pengetahuan bagi penulis dalam masalah kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja karyawan dan kepuasan
- b. Sebagai bahan masukan bagi perusahaan Garuda Plaza Hotel Medan dalam hal pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan kepuasan terhadap kinerja karyawan.
- c. Sebagai referensi bagi peneliti lain dimasa yang akan datang.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teoritis**

##### **1. Budaya Organisasi**

###### **a. Pengertian budaya organisasi**

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*) asumsi-asumsi (*assumption*), atau norma-norma yang telah berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya (Sutrisno, 2010 , hal.2) Menurut Robbins dalam Moeheriono (2012, hal.335), budaya organisasi merupakan sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan dikepemimpinan organisasi, yang berfungsi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, menciptakan rasa identitas bagi para anggota organisasi mempermudah tumbuhnya komitmen kolektif terhadap organisasi, meningkatkan kematangan system social, serta menciptakan mekanisme pembuat makna dan kendali yang membantu membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Sedangkan Moeljono (2005, hal.13), mengatakan bahwa budaya organisasi adalah sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu aset atau sumber daya organisasi yang menjadikan organisasi dinamis karakteristik fisik (*observable*) ataupun non fisik (*unobservable*) yang khas berisi asumsi-asumsi, nilai-nilai, norma, komitmen dan kepercayaan, bermanfaat untuk mendorong dan meningkatkan efisiensi dan efektifitas *organisasi public ataupun privat*.

## **b. Faktor-Faktor Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dalam Tika (2006, hal.10) terdapat beberapa karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan maka akan menjadi budaya internal yaitu , hal.

- 1) Inisiatif individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dikepemimpinani oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi. Manusia memiliki unsur-unsur potensi budaya yaitu pikiran (cipta), rasa dan kehendak (karsa).
- 2) Pengarahan yaitu sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi. Bentuk Pengarahan Pada umumnya pimpinan menginginkan pengarahan kepada

anggota atau karyawan dengan maksud agar mereka bersedia bekerja dengan sebaik mungkin, dan diharapkan tidak menyimpang dari prinsip-prinsip.

- 3) Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan menurut Handoko (2003, hal.360) dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.

Mondy dan Noe yang dialih bahasakan oleh Moeliono (2005, hal.23) mengemukakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya budaya perusahaan, yaitu :

#### 1. Komunikasi

Komunikasi yang efektif dalam perusahaan mempunyai dampak yang positif terhadap budaya perusahaan. Dengan komunikasi efektif, manajer dapat melakukan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, menyampaikan peraturan perusahaan, dan memberitahukan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan. Pola komunikasi yang terjadi dalam perusahaan menciptakan suatu pola tingkah laku karyawan dalam hubungan antara atasan dan bawahan, misalnya sejauhmana informasi dapat disebarkan dalam organisasi.

#### 2. Motivasi

Upaya-upaya manajemen memotivasi karyawannya juga membentuk budaya tersendiri dalam budaya perusahaan, apakah karyawan selalu dimotivasi oleh uang, bagaimana perusahaan memandang keras karyawan,



atau sejauh mana perusahaan memperhatikan lingkungan kerja. Bagaimana perusahaan memotivasi karyawan untuk menunjukkan bagaimana perusahaan memandang sumber daya manusia yang ada di perusahaan itu, yang selanjutnya akan mempengaruhi berbagai kebijakan sumber daya manusia.

### 3. Karakteristik Organisasi

Karakter organisasi juga mempengaruhi budaya perusahaan, ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal yang selanjutnya mempengaruhi tingkatan otoritas pengambilan keputusan, kebebasan tanggung jawab dan proses komunikasi yang terjadi.

### 4. Proses-Proses Administratif

Proses-proses administratif meliputi proses pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, toleransi terhadap konflik, dan kerja kelompok yang terjadi. Proses-proses ini akan mempengaruhi budaya, karena akan menunjukkan individu yang bagaimana yang dipandang berhasil dalam perusahaan. Bagaimana perusahaan memandang prestasi karyawan, perusahaan memandang konflik, dan apakah perusahaan menekankan kerja kelompok atau individu.

### 5. Struktur Organisasi

Struktur mungkin kaku atau fleksibel. Selain itu dalam organisasi mungkin pula terjadi sentralisasi dan konfirmasi tinggi ataupun rendah. Semuanya ini akan mempengaruhi budaya perusahaan. Dalam struktur yang kaku dan konformitas yang tinggi, akan berlaku kebiasaan untuk menghindari

sesuatu yang tidak pasti, dan segala sesuatunya harus dibuat dengan aturan tertulis. Dalam struktur yang fleksibel dan konformitas yang tinggi, mungkin karyawan lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidakpastian secara kreatif dan mandiri.

#### 6. Gaya Manajemen

Berkaitan dengan kepemimpinan, gaya manajemen juga mempengaruhi budaya perusahaan. Dalam hal ini bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, kegiatan memimpin, serta pengendalian, yang dilakukan akan mencerminkan gaya manajemen yang berlaku di perusahaan itu.

#### c. Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Para peneliti telah berusaha mengidentifikasi dan mengukur beberapa tipe budaya organisasi dalam rangka mempelajari hubungan antara tipe efektivitas dan organisasi. Pencarian ini di dorong oleh kemungkinan bahwa budaya tentu lebih efektif dibandingkan dengan yang lain. Menurut Kreitner dan Kinicki (2005, hal.86) bahwa secara umum terdapat tiga (3) jenis budaya organisasi yaitu;

##### 1) Budaya konstruktif

Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, pengkepemimpinan yang manusiawi dan persatuan.

## 2) Budaya pasif defensif

Budaya pasif defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain yang tidak mengancam keamanan kerja sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghidupan.

## 3) Budaya agresif defensif

Budaya agresif defensif mendorong karyawan untuk mengerjakan tugasnya dengan kerja keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan perfeksionis.

Meskipun sebuah organisasi dapat menampilkan satu tipe budaya organisasi secara menonjol, ia dapat menunjukkan keyakinan normative memiliki sub budaya fungsional, sub budaya geografis, sub budaya pekerjaan berdasarkan pada gelar atau posisi seseorang, sub budaya seseorang yang diambil dari aktifitas sosial seperti budaya liga bowling atau golf dan budaya berlawanan. (Kreitner dan Kinicki, 2003, hal.87-89).

Menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2010, hal.31) membagi budaya menjadi empat tipe, yaitu, hal. “the academy, the club, the baseball dan the fortress”

- 1) *The academy*, berfikir tentang organisasi yang mempekerjakan banyak lulusan perguruan tinggi baru dan memberi mereka pelatihan khusus yang mereka perlukan untuk melakukan berbagai variasi pekerjaan.

- 2) *The Club*, menunjukkan bahwa banyak organisasi sangat berkepentingan untuk mendapatkan orang yang sesuai dan loyal. Organisasi dinamakan club, dimana umur dan pengalaman seseorang sangat dikepemimpinani.
- 3) *The baseball team*, dapat mengidentifikasi bintang yang sangat berbakat dan dibayar tinggi, tetapi ingin pindah ke tim lain apabila mendapat tawaran yang lebih baik. Biasanya mereka bergerak dibidang teknologi tinggi dan profesional.
- 4) *The fortress*, membayangkan organisasi yang menghadapi waktu yang berat, seperti perusahaan pengecer besar atau hasil hutan. Bagi mereka yang menyenangi tantangan yang melihat perubahan haluan perusahaan, dan yang mengabaikan kurangnya keamanan kerja, *fortress* merupakan tempat yang membangkitkan semangat untuk bekerja.

#### **d. Fungsi Budaya Organisasi**

Robbins dalam Pabundu (2006, hal.13) membagi lima fungsi budaya organisasi sebagai berikut.

- 1) Berperan menempatkan batasan.
- 2) Mengantarkan suatu perusahaan identitas bagi anggota organisasi.
- 3) Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang.
- 4) Meningkatkan stabilitas system sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- 5) Sebagai mekanisme control dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Sedangkan Pabundu Tika (2006, hal.14) mengatakan bahwa fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai berikut, hal.

- 1) Sebagai batasan pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.
- 2) Sebagai perekat bagi karyawan dalam suatu organisasi.
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
- 4) Sebagai mekanisme control dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.
- 5) Sebagai integrator.
- 6) Membentuk perilaku bagi karyawan.
- 7) Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi.
- 8) Sebagai acuan dalam menyusun perencanaan perusahaan.
- 9) Sebagai alat komunikasi.

Budaya organisasi meliputi garis-garis pedoman yang kukuh yang membentuk perilaku. Robbins (2002, hal.253), mengemukakan lima fungsi budaya dalam organisasi yaitu :

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas. Artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individu seseorang.

4. Budaya merupakan perekat sistem sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

#### **e. Indikator Budaya Organisasi**

Robbins (2006, hal.281) mengajukan 7 karakteristik utama yang dianggap mampu menangkap budaya organisasi, ketujuh karakteristik tersebut adalah, hal.

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko.

Sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.

- 2) Perhatian

Sejauhmana karyawan diharapkan memperlihatkan presisi, analisis dan perhatian kepada rincian.

- 3) Orientasi hasil

Sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

- 4) Orientasi orang

Sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasilhasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

- 5) Orientasi tim

Sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.

6) Keagresifan

Sejauhmana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.

7) Kemantapan

Sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankan status quo dari pada pertumbuhan.

Dimensi-dimensi yang digunakan untuk membedakan budaya organisasi, menurut Robbins dan Judge (2008, hal.256) ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian ke hal yang rinci. Sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
- 3) Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen focus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu.
- 4) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim
- 6) kerja, bukannya individu.
- 7) Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan bersantai.
- 8) Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.



Riduwan (2005, hal.171) menyatakan ada 10 (sepuluh) dimensi budaya organisasi yaitu inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi konflik dan pola komunikasi.

## **2. Kepemimpinan**

### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Handoko (2012, hal.294) bahwa, hal. “Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2009, hal.2) bahwa, Kepemimpinan didefinisikan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang diluar kelompok atau organisasi. Kartono (2008:5-8) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan salah relasi dan pengaruh antara pemimpin dengan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinnya.

Dari beberapa definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus

dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok yang diinginkan.

#### **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan menurut Siagian (2010, hal.65), sebagai berikut, hal.

- 1) Kepribadian, pengalaman masa lampau, dan harapan pemimpin. Sebagai contoh, seorang manajer yang telah berhasil melaksanakan supervisi kecil, mungkin memilih gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan. Memperlihatkan bahwa situasi sering berkembang ke arah yang kita harapkan-suatu gejala yang lazim disebut sebagai ramalan yang menjadi kenyataan dengan sendirinya.

- 2) Harapan dan perilaku atasan.

Memiliki kekuasaan untuk menyalurkan imbalan organisasional seperti bonus dan promosi, para atasan tentu saja mempengaruhi perilaku manajer tingkat bawah. Disamping itu, manajer tingkat bawah biasanya cenderung menjadikan atasannya sebagai model.

- 3) Tuntutan tugas

Sifat dan tanggung jawab pekerjaan bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang akan dipilih seorang manajer. Pekerjaan yang memerlukan instruksi yang tepat (menguji circuit cetak) menuntut gaya yang lebih berorientasi pada tugas dari pada pekerjaan yang langkah-langkah pelaksanaannya sebagian besar diserahkan kepada karyawan masing-masing.

#### 4) Harapan dan perilaku rekan

Pandangan dan sikap rekan manajer sering sangat efektif mempengaruhi kerja manajer. Perilaku para manajer mempengaruhi rekan mereka; contohnya, seorang rekan kerja yang bersifat memusuhi dapat menjatuhkan seorang manajer dengan bersaing memperebutkan sumberdaya dan berperilaku tidak bisa diajak kerjasama. Apapun kecenderungannya sendiri, manajer condong, sampai tingkat tertentu, mengikuti gaya manajemen rekan-rekannya.

#### 5) Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan

Keterampilan, pelatihan dan sikap bawahan mempengaruhi gaya yang dipilih manajer. Karyawan yang sangat mampu biasanya kurang memerlukan pendekatan yang bersikap perintah, dan sementara karyawan lain mungkin lebih menyukai seorang pemimpin yang otoriter, yang lain lagi mungkin lebih suka diberi tanggung jawab penuh atas pekerjaannya sendiri.

#### 6) Kultur dan kewajiban organisasi.

Keduanya membentuk perilaku pemimpin dan harapan bawahan. Untuk melakukan transisi dari saat memulainya wiraswasta sampai kematangan yang mapan, banyak perusahaan komputer yang bertumbuh cepat, seperti Sun Microsystems dan Apple, harus mengadopsi bermacam gaya manajemen.

Pemimpin harus menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan bawahan, sehingga terciptanya suasana kerja yang membuat bawahan merasa

aman, tentram, dan memiliki suatu kebebasan dalam mengembangkan gagasannya dalam rangka tercapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Menurut Hadari (2003, hal.70) menjelaskan bahwa unsur-unsur dalam kepemimpinan adalah

1. Adanya seseorang yang berfungsi memimpin, yang disebut pemimpin (leader).
2. Adanya orang lain yang dipimpin
3. Adanya kegiatan yang menggerakkan orang lain yang dilakukan dengan mempengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran, dan tingkah lakunya
4. Adanya tujuan yang hendak dicapai dan berlangsung dalam suatu proses di dalam organisasi, baik organisasi besar maupun kecil.

### **c. Teori-teori Kepemimpinan**

Analisis ilmiah tentang kepemimpinan mulai dengan memusatkan perhatian pada para pemimpin itu sendiri. Teori-teori sifat yang dapat ditelusuri kembali sampai zaman kerajaan Yunani dan Romawi mengemukakan bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibuat.

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mengetahui orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsifungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan. Menurut Miftah Thoha (2013, hal.31), teori-teori dalam kepemimpinan adalah sebagai berikut, hal.

### 1) Teori Sifat (*Trait Theory*)

Sifat-sifat yang harus dimiliki oleh kepemimpinan yang dirumuskan menurut Keith Davis ada empat sifat umum yang tampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi.

#### a) Kecerdasan

Pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Pemimpin tidak bisa melampaui terlalu banyak dari kecerdasan berikutnya.

#### b) Kedewasaan dan keluasaan hubungan sosial

Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, karena mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan mengkepemimpinani dan dikepemimpinani.

#### c) Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan pengkepemimpinanan yang intrinsik dibandingkan dari yang ekstrinsik.

#### d) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan

Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengikuti kepemimpinan diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya. Dalam istilah penelitian Universitas Ohio pemimpin mempunyai perhatian, dan kalau mengikuti istilah penemuan Michigan, pemimpin berorientasi pada karyawan bukannya berorientasi pada produksi.

Apa yang disebutkan diatas merupakan salah satu dari sekian daftar sifat - sifat kepemimpinan organisasi yang amat penting. Tampaknya, pendekatan sifat terhadap kepemimpinan sama halnya dengan teori-teori sifat tentang kepribadian, yakni telah memberikan beberapa pandangan yang deskriptif tetapi sedikit analisis atau sedikit mengandung nilai yang prediktif.

## **2) Teori Kelompok**

Teori kelompok dalam kepemimpinan ini memiliki dasar perkembangan yang berakar pada psikologi sosial. Teori kelompok ini beranggapan bahwa, supaya kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.

Kepemimpinan yang ditekankan pada adanya suatu proses pertukaran antara pemimpin pengikutnya ini, melibatkan pula konsep-konsep sosiologi tentang keinginan-keinginan mengembangkan peranan. Penelitian psikologi sosial dapat digunakan untuk mendukung konsep-konsep peranan dan pertukaran yang diterapkan dalam kepemimpinan. Sebagai tambahan, hasil asli penemuan Universitas Ohio, dan hasil penemuan-penemuan berikutnya beberapa tahun kemudian, terutama dimensi pemberian perhatian kepada para pengikut, dapat dikatakan memberikan dukungan yang positif terhadap perspektif teori kelompok ini. Barrow dalam studi laboratoriumnya menemukan bahwa produktivitasnya kelompok mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap gaya kepemimpinan dibandingkan dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas. Hal ini semuanya baru merupakan anggapan dari pemahaman social learning dalam kepemimpinan.

### 3) Teori Situasional dan Model Kontijensi

Dimulai pada sekitar tahun 1940-an ahli-ahli psikologi sosial memulai meneliti beberapa variable situasional yang mempunyai pengaruh terhadap peranan kepemimpinan, kecakapan, dan perilakunya. Berbagai variable situasional di identifikasikan, tetapi tidak semua ditarik oleh teori situasional ini. Kemudian sekitar tahun 1967, Fred Fiedler mengusulkan suatu model berdasarkan situasi untuk efektivitas kepemimpinan. Konsep model ini dituangkan dalam bukunya yang terkenal *Atheory Of Leadership Effectiveness*.

Fiedler mengembangkan suatu teknik yang unik untuk mengukur gaya kepemimpinan. Pengukuran ini diciptakan dengan memberikan suatu sekor yang dapat menunjukan dugaan kesamaan diantara keberlawanan (*Assumed Similaritybetween Opposites, ASO*) dan team kerja yang paling sedikit disukai (*LeastPreferred Coworker, LPC*).

Model ini menjelaskan atau menerangkan hubungan dengan dimensi-dimensi empiris berikut, hal.

- 1) Hubungan Pemimpin-anggota
- 2) Derajat dari struktur tugas
- 3) Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal.

Fiedler menyatakan seperti yang dilukiskan, bahwa dalam situasi yang sangat menyenangkan dan sangat tidak menyenangkan, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas atau yang *hardnosed* adalah sangat efektif. Dan ketika situasinya di tengah-tengah atau moderat antara menyenangkan dan tidak menyenangkan, maka gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan kemanusiaan atau yang lunak (*lenient*) sangat efektif.



#### 4) Teori Jalan Kecil – Tujuan (Path – Goal Theory)

Telah diketahui secara luas pengembangan teori kepemimpinan selain berdasarkan pendekatan kontijensi, dapat pula didekati dari teori path-goal yang menggunakan kerangka teori motivasi. Dalam pengembangan yang modern, Martin Evans dan Robert House secara terpisah telah menulis karangan dalam subjek yang sama. Secara pokok, teori path-goal berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahan.

Teori Path-Goal versi House, memasukkan keempat tipe atau gaya utama kepemimpinan yang dijelaskan sebagai berikut, hal.

- a) Kepemimpinan direktif. Tipe ini sama dengan model kepemimpinan yang otokratis dari *Lippit* dan *white*. Bawahan tahu dengan pasti apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.
- b) Kepemimpinan yang mendukung (*Supportive leadership*). Kepemimpinan model ini mempunyai ketersediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.
- c) Kepemimpinan partisipatif. Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.
- d) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berpartisipasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka

bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

Menurut teori path-goal ini macam-macam gaya kepemimpinan tersebut dapat terjadi dan digunakan oleh pimpinan yang sama dalam situasi yang berbeda.

Teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh Veitzhal Rivai, Deddy Mulyadi (2012, hal.7) mengemukakan bahwa teori yang berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas (fisik, mental, kepribadian) yang dikaitkan dengan keberhasilan kepemimpinan. Teori mengenai kepemimpinan dapat digolongkan kedalam tiga pendekatan utama, yaitu :

1. Pendekatan Sifat Pendekatan ini menekankan pada kualitas pribadi dari para pemimpin. Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa beberapa orang merupakan pemimpin alamiah dan dianugrahi beberapa ciri yang tidak dimiliki orang lain seperti energi yang tidak berkurang, intuisi yang mendalam, pandangan masa depan yang luar biasa, dan kekuatan persuasif yang tidak tertahankan.
2. Pendekatan Kepribadian Perilaku Telaah kepemimpinan yang dilakukan pada pusat riset Universitas Michigan, dengan sasaran melokasikan karakteristik perilaku kepemimpinan yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja, mengidentifikasi terdapat dua gaya kepemimpinan yang berbeda yaitu :
  - a. Pemimpin yang berorientasi pada tugas menerapkan pengawasan ketat sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan.

- b. Pemimpin yang berorientasi pada bawahan mendelegasikan pengambilan keputusan bawahan dan membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhan nya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Pemimpin yang berpusat pada pegawai memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan dan prestasi pribadi pengikutnya. Tindakan tindakan ini diasumsikan dapat memajukan pembentukan dan perkembangan kelompok.
- 3. Pendekatan Kepemimpinan Situasional Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan satu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

Istilah Path Goal menyiratkan para pemimpin yang efektif menjelaskan jalur dari para pengikutnya terhadap tujuan kerja mereka dan membuat pekerjaan menjadi lebih mudah dengan mengurangi hambatan-hambatan dalam pekerjaan. (Robbins 2015, hal.256)

#### **d. Indikator Kepemimpinan**

Menurut Edwin Ghiselli dalam Sunyoto (2012, hal.41) indikator gaya kepemimpinan adalah , hal.

1) Kemampuan

Dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisor anality*) atau pelaksanaan fungsi fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan gaya kepemimpinan pekerjaan orang lain.

2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan Mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.

3) Kecerdasan

Mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya fikir.

4) Ketegasan (*decisivensess*)

Kemampuan untuk membuat keputusan-keoutusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat

5) Kepercayaan diri

Pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.

6) Inisiatif

Kemempuan untuk bertindak tidak tergantung mengembangka serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru dan inovasi.

Menurut Siagian (2010, hal.121-122), indikator-indikator kepemimpinan yang dapat dilihat sebagai berikut:

- a. Iklim saling mempercayai
- b. Penghargaan terhadap ide bawahan
- c. Memperhitungkan perasaan para bawahan
- d. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

- e. Perhatian pada kesejahteraan bawahan
- f. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan proporsional
- g. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya

Veitzhal Rivai (2012, hal.53) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan kedewasaan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam lima dimensi dan sembilan indikator, yaitu :

- 1) Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik
  - a. Membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing
  - b. Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya
- 2) Kemampuan yang efektivitas
  - a. Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan
  - b. Menyelesaikan tugas tepat waktu
  - c. Hadir tepat waktu dan tidak terlambat
- 3) Kepemimpinan yang partisipatif
  - a. Pengambilan keputusan secara musyawarah
  - b. Dapat menyelesaikan masalah secara tepat
  - c. Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan
- 4) Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu
  - a. Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi

- b. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target
- 5) Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang
  - a. Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara kelompok.
  - b. Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan

### **3. Kepuasan Kerja**

#### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi. Secara umum tahap yang diamati adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri, namun pekerjaan juga mempunyai definisi yang berbeda bagi orang lain.

Menurut Usman (2011, hal.501) menyatakan kepuasan kerja adalah terpenuhinya seluruh kebutuhan pekerja dalam melaksanakan tugasnya waktu tertentu. Menurut peneliti terdahulu Yulk dan Wexley (1977) dalam buku Sutrisno (2009, hal.76) menyatakan kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Menurut Hasibuan (2005, hal.202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.

Menurut Sutrisno (2013, hal.74) terdapat bermacam – macam pengertian atau batasan tentang kepuasan kerja. Pertama, pengertian yang memandang kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Kedua, pengertian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap

pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan, yang diterima dalam kerja, dan hal – hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sementara itu Mangkunegara (2013, hal.117) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap positif atau perasaan senang yang dirasakan oleh karyawan atas pekerjaan yang dilakukannya yang disebabkan oleh aspek tertentu yang bersifat individual.

#### **b. Faktor – Faktor Kepuasan Kerja**

Suatu keputusan yang diambil perusahaan tentunya berharap memberikan kepuasan kerja bagi karyawan dalam bekerja. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan berupaya untuk mencari suatu faktor yang memuaskan karyawannya dalam melaksanakan pekerjaan.

Menurut Sutrisno (2013, hal.80) mengemukakan faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain , hal.

##### **1) Faktor Psikologis**

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja dan keterampilan.

##### **2) Faktor Sosial**

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.



### 3) Faktor Fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruang, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.

### 4) Faktor Finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam – macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Menurut Veithzal (2006, hal.479). Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah sebagai berikut :

1. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan.
2. Supervisi.
3. Organisasi dan manajemen.
4. Kesempatan untuk maju.
5. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif.
6. Rekan kerja.
7. Kondisi pekerjaan.

Faktor-faktor yang mendukung kepuasan kerja menurut Robbins (2001, hal.149) yaitu:

1. Kerja yang secara mental menantang

Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Ganjaran yang pantas

Para karyawan cenderung menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja, baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik. Kenyamanan menjadi kunci utama dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dimana mereka bekerja

4. Rekan sekerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari pekerjaan mereka. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial.

Berdasarkan kutipan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja seseorang memiliki banyak faktor yang mempengaruhinya, maka untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan dalam sebuah perusahaan maka manajer perlu memperhatikan setiap faktor tersebut untuk menghindari terjadinya indikasi

masalah yang jika dibiarkan akan menjadi masalah di dalam perusahaan itu sendiri.

### **c. Teori Kepuasan Kerja**

Mangkunegara (2000, hal.120) mengemukakan tentang teori-teori kepuasan kerja “Teori perbedaan (discrepancy theory), teori kesimbangan (equity theory) dan teori dua faktor (two factors theory)”.

#### **1. Teori perbedaan (discrepancy theory),**

Teori ini dipelopori oleh Porter (1961). Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang diharapkan dengan kenyataan yang dirasakan karyawan. Locke (1969) mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh karyawan. Apabila yang didapat karyawan ternyata lebih besar dari pada yang diharapkan, maka karyawan tersebut menjadi puas. Sebaliknya apabila yang didapat karyawan lebih rendah dari pada yang diharapkan, akan menyebabkan karyawan tidak puas.

#### **2. Teori Kesimbangan (equity theory),**

Pendahulu teori ini adalah Zaleznik (1958). Prinsip teori ini adalah orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasa adanya keadilan (equity) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan adil atau tidak adil atas suatu situasi diperoleh orang dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor atau ditempat lain. Elemen-elemen dari equity ada tiga, yaitu input, outcomes, comparison person dan equity-inequity. Menurut Wexley and Yulk (1977) input adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai pembayaran terhadap pekerjaan. Dalam hal ini misalnya pendidikan,

pengalaman, keterampilan, besar usaha, harapan, jumlah jam kerja, dan alat personal.

Outcomes adalah segala sesuatu nilai yang diharapkan pekerja diperoleh dari kerja. Misalnya pembayaran, keuntungan tambahan, simbol status, pengakuan, kesempatan berprestasi dan ekspresi diri. Comparison person ialah sikap kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan rasio input-outcomes yang dimiliki. Comparison person dapat berupa seseorang yang berbeda di perusahaan yang sama atau di tempat lain atau dapat juga dengan dirinya sendiri di waktu lampau.

### 3. Teori Dua Faktor (Two Factors Theory)

Hasil penelitian Herzberg et.al, menyebutkan mengenai faktor-faktor kepuasan kerja bahwa “bila mereka puas maka mereka selalu mengkaitkan dengan faktor lingkungan sebaliknya bila mereka tidak puas, hal tersebut selalu mereka hubungkan dengan pekerjaan itu sendiri”. Kepuasan kerja bukanlah lawan dari ketidakpuasan. Dalam memperkenalkan motivasi kerja, faktor lingkungan (hygiene factors) dan pekerjaan itu sendiri (motivators) perlu mendapat perhatian. Hygiene factors atau faktor-faktor yang membuat orang merasa tidak puas (dissatisfiers) mencakup upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu dari supervisi dan interpersonal di antara teman sejawat, dengan atasan. Sedangkan motivators atau faktor-faktor yang membuat puas (satisfiers) meliputi prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan berkembang.

#### d. Pedoman Meningkatkan Kepuasan Kerja

Grenberg dan Baron (2003, hal.159) memberikan saran untuk mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan, dengan cara sebagai berikut , hal.

1. Membuat pekerjaan menyenangkan.

Orang lebih puas dengan pekerjaan yang mereka senang kerjakan daripada yang membosankan. Meskipun beberapa pekerjaan secara instrinsik membosankan, pekerjaan tersebut masih mungkin meningkatkan tingkat kesenangan kedalam setiap pekerjaan.

2. Orang dibayar dengan jujur.

Orang yang percaya bahwa sistem pengupahan tidak jujur cenderung tidak puas dengan pekerjaannya. Hal ini diperlakukan tidak hanya untuk gaji dan upah per jam, tetapi juga *fringe benefit*.

Konsisten dengan *value theory*, mereka merasa dibayar dengan jujur dan apabila orang diberi peluang memilih *fringe benefit* yang paling mereka inginkan, kepuasan kerjanya cenderung naik.

3. Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya.

Semakin banyak orang menemukan bahwa mereka dapat memenuhi kepentingannya sambil di tempat kerja., semakin puas mereka dengan pekerjaannya. Perusahaan dapat menawarkan *counselling individu* kepada pekerja sehingga kepentingan pribadi dan profesional dapat diidentifikasi dan disesuaikan.

4. Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang.

Kebanyakan orang cenderung mendapatkan sedikit kepuasan dalam melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dalam berulang. Sesuai

dengan *two-factor theory*, orang jauh lebih puas dengan pekerjaan yang meyakinkan mereka memperoleh sukses secara bebas melakukan kontrol atas bagaimana mereka melakukan sesuatu.

#### **d. Indikator Kepuasan Kerja**

Adapun indikator yang biasa digunakan menurut Rivai dan Sagala (2009, hal.860) yaitu , hal.

##### **1) Isi Pekerjaan**

Penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa puas bila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan menerima tanggung jawab.

##### **2) Supervisi**

Adanya perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, supervisi yang buruk dapat meningkatkan *turn over* dan absensi karyawan.

##### **3) Organisasi dan Manajemen**

Yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, untuk memberikan kepuasan kepada karyawan.

##### **4) Kesempatan untuk maju**

Adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.

##### **5) Gaji dan Keuntungan Bidang Finansial**

Gaji adalah suatu jumlah yang diterima atas pekerjaan yang dilakukan karyawan. Jika karyawan merasa bahwa gaji yang diperoleh mampu memenuhi kebutuhan hidupnya dan keluarganya maka kecenderungan karyawan untuk merasa puas terhadap kerjanya akan lebih besar.

#### 6) Rekan Kerja

Adanya hubungan yang dirasa saling mendukung dan salingmemperhatikan antar rekan kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja pada karyawan.

#### 7) Kondisi Kerja

Kondisi kerja yang mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Kondisi kerja yang mendukung artinya tersedianya sarana dan prasarana kerja yangmemadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

Luthans (2006, hal.244-245) mengungkapkan terdapat sejumlah indikator-indikator kepuasan kerja, yaitu:

##### 1. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan.

##### 2. Gaji

Upah dan gaji dikenal menjadi signifikan, tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja.

##### 3. Promosi

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh berbeda pada kepuasan kerja karena promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan.

#### 4. Pengawasan

Pengawasan merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Terdapat dua dimensi gaya pengawasan yang memengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan dan dimensi yang lain adalah partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

#### 5. Rekan Kerja

Rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu.

#### 6. Kondisi Kerja

Efek lingkungan kerja pada kepuasan kerja sama halnya dengan efek kelompok kerja. Jika segalanya berjalan baik, tidak ada masalah kepuasan kerja.

Malayu S.P Hasibuan ( 2008, hal. 202 ), menyatakan bahwa :Kepuasan kerja adalah Sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini di cerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Berdasarkan definisi diatas, indikator kepuasan kerja adalah :

1. Menyenangi pekerjaannya
2. Mencintai pekerjaannya
3. Moral kerja
4. kedisiplinan



## 5. Prestasi kerja.

Berdasarkan kutipan diatas, dapat disimpulkan puas atau tidaknya karyawan akan dapat diukur dengan indikator – indikator yang telah ditentukan untuk digunakan sebagai acuan dalam penilaian kepuasan kerja oleh perusahaan dan setiap indikator tersebut memiliki kriteria tertentu yang digunakan dalam mengukur seberapa puas atau tidaknya karyawan dalam perusahaan.

## 4. Kinerja Karyawan

### a. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya makna yang lebih luas, bukan hanya dapat diartikan sebagai hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja juga memiliki pemahaman sebagai hasil kerja dari seseorang individu secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi kepadanya.

Menurut Wibowo (2014, hal.7) bahwa, hal. “Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakan. Sedangkan menurut Armstrong dan Baron (1998, hal.15) bahwa, hal. ‘kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Menurut peneliti terdahulu Miner dalam buku Sutrisno (2010, hal. 170) berpendapat bahwa, hal. Kinerja (*performance*) adalah bagaimana seseorang

diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya.

### **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja**

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja individu dalam organisasi menurut Mangkunegara (2014, hal.16) adalah sebagai berikut, hal.

#### **1) Faktor Individu**

Secara psikologi, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengolah dan mendayagunakan potensi dirinya optimal dalam melakukan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

#### **2) Faktor Lingkungan Organisasi**

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat memunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunitas kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Mangkuprawira (2007, hal.155-156) menjelaskan bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Faktor personal/ individu, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan struktur organisasi.

Sedangkan menurut Hennry Simamora dalam Mangkunegara (2014, hal.14), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut, hal.

- a. Faktor individual yang terdiri dari, hal.
  - 1). Kemampuan dan keahlian
  - 2). Latar belakang
  - 4). Demografi
- b. Faktor psikologis yang terdiri dari, hal.
  - 1). Persepsi
  - 2). Attitude
  - 3). Personality
  - 4). Pembelajaran
  - 5). Motivasi
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari, hal.

- 1) Sumber daya
- 2) Kepemimpinan
- 3) Pengkepemimpinan
- 4) Struktur
- 5) *Job design*

Berikut adalah penjelasan mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja, hal.

a. Faktor individual

1) Kemampuan dan keahlian

Kemampuan adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan tugas dalam suatu pekerjaan. Keahlian adalah kemampuan untuk melakukan sesuatu terhadap sebuah peran.

2) Latar belakang

Latar belakang adalah titik tolak untuk memberikan pemahaman kepada karyawan mengenai apa yang ingin di sampaikan.

3) Demografi

Demografi adalah ilmu mengenai tingkat perkembangan dari kelahiran, kematian, dan migrasi serta dampak dari perubahan tersebut dan perkembangannya.

b. Faktor psikologis

1) Persepsi

Persepsi adalah tindakan menyusun, mengenali, dan menafsirkan informasi sensoris guna memberikan gambaran dan pemahaman tentang lingkungan.

2) *Attitude*

*Attitude* adalah sikap, tingkah laku, atau perilaku perorangan dalam berinteraksi ataupun berinteraksi dengan sesama manusia. *Attitude* itu sangat diperlukan dalam kehidupan sehari – hari.

3) *Personality*

*Personality* adalah suatu totalitas yang kompleks dari individu, sehingga nampak dalam tingkah lakunya yang unik.

4) Pembelajaran

Pembelajaran adalah proses, cara, perbuatan menjadikan orang hidup sendiri.

5) Motivasi

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

c. Faktor organisasi

1) Sumber Daya

Sumber daya adalah suatu nilai potensi yang dimiliki oleh suatu materi atau unsur tertentu dalam kehidupan. Sumber daya tidak selalu bersifat fisik, tetapi juga non-fisik (*intangible*).

2) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

### 3) Pengkepemimpinan

Pengkepemimpinan ialah sesuatu yang diberikan pada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keuntungan di bidang tertentu. Pengkepemimpinan biasanya diberikan dalam bentuk medali, piala, gelar, sertifikat, plaket atau pita. Suatu pengkepemimpinan kadang-kadang disertai dengan pemberian hadiah berupa uang seperti Hadiah Nobel untuk kontribusi terhadap masyarakat, dan Hadiah Pulitzer untuk pengkepemimpinan bidang literatur.

### 4) Struktur

Struktur adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Struktur Organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor kepada siapa.

### 5) *Job Design*

*Job design* adalah suatu pendekatan didalam suatu pekerjaan yang dilakukan dengan sedemikian rupa untuk memetik minat pekerja

dengan mengadakan *job enlargement* yaitu praktek untuk memperluas isi dari pada suatu pekerjaan yang meliputi jenis dan tugas dalam tingkat yang sama.

Dengan demikian pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan.

### **c. Tujuan Kinerja Karyawan**

Tujuan didefinisikan sebagai apa yang diharapkan untuk dicapai oleh suatu organisasi, fungsi, departemen dan individu dalam suatu periode waktu tertentu. Arti pentingnya menetapkan tujuan adalah sebagai proses manajemen yang memastikan bahwa setiap pekerja individual tahu peran apa yang harus mereka lakukan dan hasil apa yang perlu mereka capai untuk memaksimalkan kontribusinya pada keseluruhan bisnis. Dengan adanya tujuan memungkinkan pekerja mengetahui apa yang diperlukan dari mereka, atas dasar apa kinerja harus dilakukan dan bagaimana kontribusinya akan dinilai.

Menurut Wibowo (2014, hal.46) bahwa pada dasarnya terdapat banyak tujuan dalam suatu organisasi. Tujuan tersebut dapat dinyatakan dalam berbagai tingkatan sebagai berikut, hal.

- 1) *Corporate level* merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud, nilai-nilai dan rencana strategi dari organisasi secara menyeluruh untuk dicapai.
- 2) *Senior management level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.

- 3) *Business-unit, functional*, atau *department level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.
- 4) *Team level* merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
- 5) *Individual level*, yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen atau organisasional.

Sementara itu, Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2014, hal.50) memberikan deskripsi tentang karakteristik suatu tujuan yang dapat dikatakan baik menunjukkan sifat-sifat sebagai berikut, hal.

- 1) *Consistance (konsisten)*, artinya terdapat konsistensi antara nilai-nilai organisasi dengan tujuan departemen dan korporasi.
- 2) *Precise (tepat)*, artinya dinyatakan dengan jelas, dirumuskan dengan baik, dan menggunakan kata positif sehingga tidak menimbulkan interpretasi.
- 3) *Challenging* (menantang), artinya penentuan tujuan cukup memberikan tantangan sehingga bersifat merangsang standar kinerja tinggi dan mendorong kemajuan.
- 4) *Measurable* (dapat diukur), artinya tujuan dapat dihubungkan dengan ukuran kinerja secara kuantitatif dan kualitatif.



- 5) *Achiavable* (dapat dicapai), artinya terjangkau dalam kapabilitas individual dengan memperhitungkan setiap hambatan yang mempengaruhi kapasitas individu mencapai tujuan, termasuk kekurangan sumber daya, pengalaman atau training, atau faktor eksternal diluar kontrol individu.
- 6) *Agreed* (disetujui), artinya disetujui bersama oleh manajer atau individu, meski disadari kadang-kadang individu harus dibujuk harus menerima standar lebih tinggi daripada keyakinan atas kemampuan mereka.
- 7) *Time-related* (dihubungkan dengan waktu), artinya tujuan yang ditentukan dapat tercapai dalam waktu yang ditentukan. Waktu menjadi indikator keberhasilan atau kegagalan.
- 8) *Teamwork-oriented* (berorientasi pada kerja sama tim), artinya tujuan menitikberatkan pada prestasi yang diperoleh melalui kerja sama tim maupun prestasi individu.

#### **d. Indikator Kinerja**

Mangkunegara (2013, hal.75), mengemukakan bahwa indikator kinerja yaitu, hal.

##### **1) Kualitas kerja**

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

##### **2) Kuantitas**

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing – masing.

### 3) Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

### 4) Tanggung Jawab

Tanggung jawab setiap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Menurut Surya Dharma (2012, hal.83), mengemukakan bahwa indikator kinerja sebagai berikut:

1. Konsisten.
2. Tepat.
3. Menantang.
4. Dapat diukur.
5. Dapat dicapai.
6. Disepakati.
7. Dihubungkan dengan waktu.
8. Berorientasikan kerja kelompok.

Dimensi dan indikator-indikator kinerja menurut Robbins dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2011, hal.67) adalah sebagai berikut :

#### 1. Kualitas Kerja

Menunjukan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

## 2. Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

## 3. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

## 4. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

## 5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban karyawan.

# B. Kerangka konseptual

## 1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian dinyatakan oleh Krirk L. Rogga (2001), menyatakan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Mereka merasa ikut serta dalam pencapaian tujuan organisasi maka karyawan benar – benar termotivasi dalam pencapaian tujuan organisasi dan mendapatkan kepuasan yang lebih besar. (Paloepi Tyas Rahajeng. 1999 : 87). Sesungguhnya antar budaya perusahaan dengan kepuasan karyawan terhadap hubungan, dimana budaya (*culture*) dikatakan memberi pedoman seorang karyawan bagaimana dia mempersiapkan karakteristik budaya suatu organisasi, nilai dibutuhkan karyawan dalam bekerja, berinteraksi dengan kelompoknya, dengan sistem dan administrasi, serta berinteraksi dengan atasannya.

## **2. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Andri *et al*, Bushra Fatima *et al* (2011) dan Rehman *et al* (2012), yang membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh kuat dan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Menurut Bukhari Zainum (2004:67). Dalam membahas hubungan antara atasan dan bawahan dalam suatu organisasi antara lain yang perlu dibicarakan adalah beberapa segi yang mempengaruhi rasa ketentraman dan ketenangan kerja bagi setiap petugas bawahan dalam hubungan mereka dengan atasan masing-masing. Dengan terjaminnya perasaan demikian diantara para bawahan mereka akan terjamin pula hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan itu, sehingga diharapkan akan terwujud hubungan kerja sama yang harmonis itu. Hubungan kerja sama itu antara lain akan menimbulkan satu kekuatan yang dapat mempengaruhi para bawahan pada tingkat mana pun dan pada bagian mana pun mereka berada.

Jadi ukuran pandangan/harapan karyawan atas pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dikatakan baik, tergantung pada banyaknya jawaban dari karyawan perusahaan tersebut yang menyatakan puas terhadap kepemimpinan yang telah diterapkan oleh perusahaan tersebut.

### **3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dinyatakan oleh Deal dan Kennedy (1982), Miner (1990), budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan.

Kepemimpinan Kinerja Hubungan budaya organisasi terhadap kinerja didukung oleh pendapat Robbins (2006, hal.748) Para karyawan membentuk persepsi subjektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor – faktor seperti toleransi atas resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang. Sebenarnya persepsi keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi itu. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada penguatan budaya.

### **4. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Afny. D. Tatulus, Jantje Mandrey, Joice Rares (2012) bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan menurut Handoko (2012, hal.294), adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Kualitas kepemimpinan terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan,

terutama terlihat dalam kinerja para karyawannya. Dapat dikatakan bahwa kemajuan yang dicapai atau kemunduran yang terjadi pada suatu organisasi sangat ditentukan dan dipengaruhi oleh peranan kepemimpinannya dalam organisasi tersebut.

### **5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Menurut peneliti terdahulu Strauss dan Sayles (1992), karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang ada menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap karyawan pada Garuda Plaza Hotel Medan.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkat kepuasan kerja maka dapat menyebabkan kinerja karyawan semakin meningkat. Untuk itu sebagai implikasi manajerial maka diperlukan adanya peningkatan kepuasan kerja dengan cara memberikan peningkatan tunjangan hari raya, setiap 3 bulan sekali karyawan diajak melakukan *out bount* dengan tempat yang berbeda dan memberikan insentif Budaya Organisasi Kinerja tambahan upah apabila mampu melaksanakan pekerjaan melebihi target dengan kualitas hasil kerja yang baik.

### **6. Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

Menurut peneliti Ndraha (2003) yang mengutip Piti Sithi-Amnuai, begitu organisasi berdiri, pembentukan budayanya pun dimulai. Pembentukan budaya organisasi terjadi anggota organisasi belajar menghadapi masalah, baik masalah

yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal, maupun masalah internal yang menyangkut persatuan dan keutuhan organisasi.

Budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Garuda Plaza Hotel Medan, artinya semakin baik budaya organisasi maka menyebabkan kepuasan kerja karyawan juga meningkat. Untuk itu sebagai implikasi manajerial maka Kepuasan Kerja Kinerja diperlukan adanya kemampuan untuk bekerja dengan jujur, bekerja sesuai waktu yang ada, misalnya datang tepat waktu.

Menurut peneliti terdahulu, Terry (1960) menganggap kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang agar bekerja dengan rela mencapai tujuan bersama.

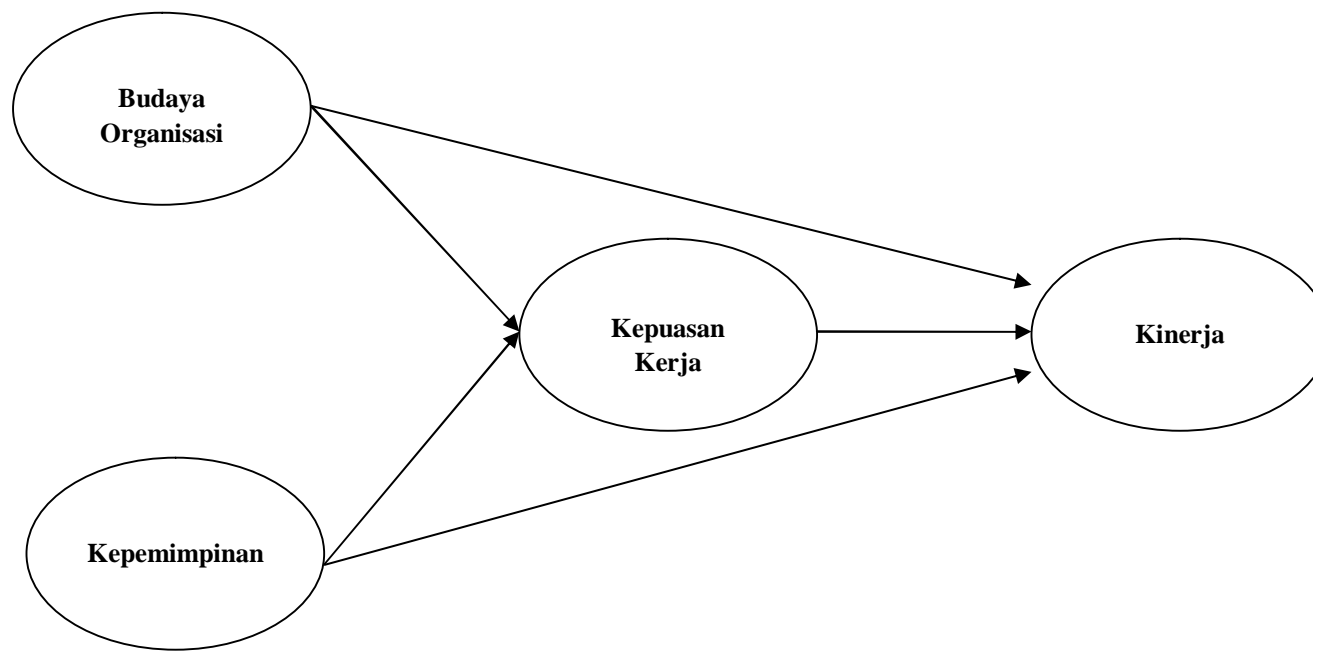
Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Supriyono (2010) menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Garuda Plaza Hotel Medan, artinya semakin baik kepemimpinan maka menyebabkan kepuasan kerja karyawan juga meningkat. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebaiknya figur seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dalam melakukan diskusi, menjalin komunikasi dan jiwa kepemimpinan, oleh karena itu dibutuhkan dengan cara memberikan pendidikan dan pelatihan serta memberikan kesempatan untuk melanjutkan sekolah ke jenjang yang lebih tinggi.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkat kepuasan kerja maka dapat menyebabkan kinerja karyawan semakin meningkat. Untuk itu sebagai implikasi manajerial maka diperlukan adanya peningkatan kepuasan kerja dengan cara memberikan peningkatan tunjangan hari raya, setiap 3 bulan sekali karyawan

diajak melakukan *out bount* dengan tempat yang berbeda dan memberikan insentif tambahan upah apabila mampu melaksanakan pekerjaan melebihi target dengan kualitas hasil kerja yang baik.

Sementara itu kepemimpinan dapat berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Garuda Plaza Hotel Medan, artinya semakin baik dan efektif kepemimpinan maka menyebabkan kinerja karyawan juga meningkat. Untuk itu sebagai implikasi manajerial maka diperlukan figur seorang pemimpin yang mampu mempunyai sikap tegas, kemampuan yang baik dalam melakukan diskusi, menjalin komunikasi dan jiwa kepemimpinan yang tinggi, oleh karena itu dibutuhkan dengan cara memberikan pendidikan dan pelatihan serta memberikan kesempatan untuk melanjutkan sekolah ke jenjang yang lebih tinggi. Dan hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya organisasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Garuda Plaza Hotel Medan, ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi maka menyebabkan kinerja karyawan dapat meningkat. Untuk itu sebagai implikasi manajerial maka diperlukan adanya kemampuan untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan pekerjaan masing-masing, jujur, bekerja sesuai waktu yang ada.





**Gambar II.1 Kerangka Konseptual**

### C. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, kajian teoritis dan kajian empiris relevan maka dibuat hipotesis penelitian sebagai berikut , hal.

1. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada Garuda Plaza Hotel Medan
2. Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada Garuda Plaza Hotel Medan
3. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pada Garuda Plaza Hotel Medan
4. Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pada Garuda Plaza Hotel Medan
5. Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pada Garuda Plaza Hotel Medan

6. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada Garuda Plaza Hotel Medan
7. Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada Garuda Plaza Hotel Medan

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif dipandang sebagai sesuatu yang bersifat konfirmasi dan deduktif, bersifat konfirmasi disebabkan karena metode penelitian kuantitatif ini bersifat menguji hipotesis dari suatu teori yang ada.

Kuantitatif adalah mengkaji sesuatu yang tidak mendalam/permukaan saja, waktu relatif cepat, peneliti tidak terlibat langsung dalam pengumpulan data, tahapan linear.

Menurut Juliandi dan Irfan (2015, hal. 12) menyatakan bahwa dalam penelitian kuantitatif permasalahan tidak ditentukan diawal, tetapi permasalahan ditemukan setelah peneliti terjun lapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan telah terjawab.

##### **B. Definisi Variabel Penelitian**

Defenisi Operasional Variabel diukur untuk mengetahui baik buruknya pengukuran pengukuran dalam suatu penelitian. Disamping itu defenisioperasional ini bertujuan utnuk melihat sejauh mana variasi dari faktor lainnya.Defenisi operasional skripsi ini adalah :

### 1. Kepuasan kerja( $Y_1$ )

Kepuasan kerja adalah terpenuhinya seluruh kebutuhan pekerja dalam melaksanakan tugasnya waktu tertentu. Menurut Usman (2011, hal. 501).

**Tabel III.1**  
**Indikator Kepuasan kerja**

No	Indikator
1	Isi pekerjaan
2	Supervisi
3	Organisasi dan Manajemen
4	Kesempatan untuk maju
5	Gaji dan keuntungan finansial
6	Rekan kerja
7	Kondisi pekerjaan

Sumber : Menurut Rivai dan Sagala (2009, hal. 860)

### 2. Kinerja ( $Y_2$ )

Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Menurut Wibowo (2014, hal. 7).

**Tabel III.2**  
**Indikator Kinerja Karyawan**

No	Indikator
1	Kualitas kerja
2	Kuantitas kerja
3	Pelaksanaan tugas
4	Tanggung jawab

Sumber : Menurut Mangkunegara (2013, hal. 75)

### 3. Budaya Organisasi ( $X_1$ )

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Menurut Sutrisno (2010, hal. 2).

**Tabel III.3**  
**Indikator Budaya Organisasi**

<b>No</b>	<b>Indikator</b>
1	Inovasi dan pengambilan resiko
2	Perhatian pada rincian
3	Orientasi hasil
4	Orientasi pada manusia
5	Orientasi tim
6	Agresivitas
7	Kemantapan

Sumber : Menurut Robbins (2006, hal. 281)

#### **4. Kepemimpinan (X<sub>2</sub>)**

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Menurut Handoko (2012, hal. 294).

**Tabel III.4**  
**Indikator Kepemimpinan**

<b>No</b>	<b>Indikator</b>
1	Kemampuan sebagai pengawas
2	Kebutuhan akan prestasi
3	Kecerdasan
4	Ketegasan
5	Kepercayaan diri
6	Inisiatif

Sumber : Menurut Edwin Ghiselli dalam Sunyoto (2012, hal. 41).

### **C. Tempat dan Waktu Penelitian**

#### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini akan dilakukan di Garuda Plaza Hotel yang bergerak dalam bidang jasa perhotelan dan beralamat di Jl. Sisingamangaraja No. 18 Medan.

## 2. Waktu Penelitian

Penelitian ini diawali dengan pengamatan sebagai persiapan sampai pada ketahap akhir yaitu pelaporan hasil penelitian. Secara lebih terperinci untuk jadwal dan waktu penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini

**Tabel III.5**  
**Jadwal Penelitian**

No	Jenis Penelitian	Tahun 2017 – 2018																			
		Desember				Januari				Februari				Maret				April			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra Riset	■																			
2	Pengajuan Judul		■																		
3	Penyusunan Proposal			■	■																
4	Bimbingan Proposal					■	■														
5	Seminar Proposal							■													
6	Pengumpulan Data								■	■											
7	Pengolahan Data									■	■										
8	Penyusunan Skripsi											■	■	■							
9	Bimbingan Skripsi													■	■	■	■				
10	Sidang Meja Hijau																	■			

## D. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Menurut Juliandi (2013, hal. 54), populasi merupakan totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian. Maka Populasi dari penelitian ini yaitu seluruh karyawan yang adadi Garuda Plaza Hotel Medan.

## 2. Sampel

Menurut Juliandi dan Irfan (2015, hal. 114) mengungkapkan bahwa sampel adalah wakil-wakil dari populasi yang ada. Maka pada penelitian ini menggunakan metode *nonprobability sampling* yaitu *Accidental sampling/Convenience sampling*, dimana pengambilan sampel dilakukan dengan cara mencari objek yang akan diteliti atau objek yang kebetulan bertemu pada saat pengumpulan data dan sesuai untuk diteliti. Serta jumlah penarikan sampel ditentukan dengan metode *quota sampling* dengan jumlah sebesar 70 responden pada karyawan yang menggunakan jasa perhotelan di Garuda Plaza Hotel Medan.

### E. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Juliandian dan Irfan (2015, hal. 68) teknik pengumpulan data penelitian merupakan cara untuk mengumpulkan data-data yang relevan bagi peneliti.

#### 1. Kuesioner.

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Adapun kuesioner ini menggunakan skala likert.

**Tabel III.6**  
**Skala Likert**

No	Pernyataan	Bobot
1	Sangat setuju	5
2	Setuju	4
3	Kurang setuju	3
4	Tidak setuju	2
5	Sangat tidak setuju	1

Sumber : hal. Sugiyono (2012, hal. 87)

## 2. Wawancara

Wawancara dilakukan apabila ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti.

## 3. Studi Dokumen

Mempelajari data-data yang ada dalam perusahaan dan berhubungan dengan penelitian ini yaitu struktur organisasi, sejarah dan uraian setiap bagian yang ada di perusahaan.

Untuk menguji apakah instrument yang diukur cukup layak digunakan sehingga mampu menghasilkan data yang akurat, maka dilakukan uji validitas.

### a. Uji Validitas

Uji validitas instrument penelitian dilakukan untuk memastikan bahwa instrument sebagai alat ukur yang digunakan untuk mengukur (mendapatkan data) adalah valid. Prinsip validitas adalah kecermatan dan ketelitian. Instrument dinyatakan valid kalau mampu mengungkapkan data dengan tepat dan juga memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Pengujian validitas ini, sebelumnya instrument diuji coba pada objek penelitian.

Salah satu cara untuk menguji validitas ini adalah korelasi total yakni mengkorelasikan skor-skor suatu sitem angket dengan totalnya.

Adapun rumus yang digunakan adalah:

$$r_{xy} = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(N\sum x^2 - (\sum x)^2)(N\sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

Sumber : Sugiyono (2012, hal. 248)



Keterangan :

$r$  = Regresi

$n$  = Banyaknya pasangan pengamatan

$\sum X_i$  = Jumlah pengamatan variabel x

$\sum Y_i$  = Jumlah pengamatan variabel y

$(\sum X_i^2)$  = Jumlah kuadrat pengamatan variabel x

$(\sum Y_i^2)$  = Jumlah kuadrat pengamatan variabel y

$(\sum X_i)^2$  = Kuadrat jumlah pengamatan variabel x

$(\sum Y_i)^2$  = Kuadrat jumlah pengamatan variabel y

$\sum X_i Y_i$  = Jumlah hasil kali variabel x dan y

Untuk menentukan apakah suatu butir instrument valid atau tidak adalah dengan melihat nilai profitabilitas koefisien korelasinya. Jika nilai korelasi ( $r$ ) yang diperoleh adalah positif, maka butir yang akan diuji tersebut valid. Jika  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel dan nilainya positif, maka butir pertanyaan tersebut dinyatakan valid. Tetapi  $r$  hitung lebih kecil dari pada  $r$  tabel maka dapat disimpulkan butir pertanyaan tersebut tidak valid.

**Tabel III.7**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Y1)**

Item Pernyataan		Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Kepuasan Kerja (Y1)	y1	0.579	0.000 < 0,05	Valid
	y2	0.598	0.000 < 0,05	Valid
	y3	0.413	0.000 < 0,05	Valid
	y4	0.490	0.000 < 0,05	Valid
	y5	0.435	0.000 < 0,05	Valid
	Y6	0.357	0.002 < 0,05	Valid
	Y7	0.436	0.000 < 0,05	Valid
	Y8	0.447	0.000 < 0,05	Valid
	Y9	0.599	0.000 < 0,05	Valid
	Y10	0.585	0.000 < 0,05	Valid

**Sumber : SPSS 22.00**

Berdasarkan data di atas dapat di dilihat bahwa dari seluruh item variabel kepuasan kerja yang ajukan terhadap responden dinyatakan bahwa seluruhnya valid.

**Tabel III.8**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y2)**

Item Pernyataan		Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Kinerja (Y2)	y1	0.471	0.000 < 0,05	Valid
	y2	0.477	0.000 < 0,05	Valid
	y3	0.407	0.000 < 0,05	Valid
	y4	0.494	0.000 < 0,05	Valid
	y5	0.620	0.000 < 0,05	Valid
	Y6	0.366	0.002 < 0,05	Valid
	Y7	0.474	0.000 < 0,05	Valid
	Y8	0.419	0.000 < 0,05	Valid
	Y9	0.601	0.000 < 0,05	Valid
	Y10	0.685	0.000 < 0,05	Valid

**Sumber : SPSS 22.00**

Berdasarkan data di atas dapat di dilihat bahwa dari seluruh item variabel kinerja yang ajukan terhadap responden dinyatakan bahwa seluruhnya valid.

**Tabel III.9**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X1)**

Item Pernyataan		Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	x1	0.473	0.000 < 0,05	Valid
	x2	0.675	0.000 < 0,05	Valid
	x3	0.471	0.000 < 0,05	Valid
	x4	0.316	0.008 < 0,05	Valid
	x5	0.511	0.000 < 0,05	Valid
	X6	0.319	0.007 < 0,05	Valid
	X7	0.595	0.000 < 0,05	Valid
	X8	0.432	0.000 < 0,05	Valid
	X9	0.660	0.000 < 0,05	Valid
	X10	0.584	0.000 < 0,05	Valid

**Sumber : SPSS 22.00**

Berdasarkan data di atas dapat di dilihat bahwa dari seluruh item variabel budaya organisasi yang ajukan terhadap responden dinyatakan bahwa seluruhnya valid.

**Tabel III.10**  
**Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X2)**

Item Pernyataan		Nilai Korelasi	Probabilitas	Keterangan
Kepemimpinan (X2)	x1	0.590	0.000 < 0,05	Valid
	x2	0.536	0.000 < 0,05	Valid
	x3	0.499	0.000 < 0,05	Valid
	x4	0.445	0.000 < 0,05	Valid
	x5	0.479	0.000 < 0,05	Valid
	X6	0.324	0.000 < 0,05	Valid
	X7	0.465	0.000 < 0,05	Valid
	X8	0.445	0.000 < 0,05	Valid
	X9	0.576	0.000 < 0,05	Valid
	X10	0.530	0.000 < 0,05	Valid

**Sumber : SPSS 22.00**

Berdasarkan data di atas dapat di dilihat bahwa dari seluruh item variabel budaya organisasi yang ajukan terhadap responden dinyatakan bahwa seluruhnya valid.

## b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah untuk melihat apakah instrument penelitian merupakan instrument yang handal dan dapat dipercaya. Jika variabel peneliti menggunakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya maka hasil penelitian juga dapat memiliki tingkat keterpercayaan yang tinggi. Menurut Arikunto didalam bukunya Juliandi, dkk (2015;82) pengujian reliabilitas dengancara yang lain salah satunya adalah dengan menggunakan teknik *Cronbach Alpha* dengan rumus sebagai berikut :

$$r = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma i^2} \right]$$

Dimana:

r = Reliabilitas Instrumen

$\sum \sigma b^2$  = Jumlah Varians Butir

$\sigma i^2$  = Varians Total

k = Banyaknya Butir Pernyataan

**tabel III.11**  
**Hasil Uji Reabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	R Tabel	Keterangan
Kepuasan Kerja (Y1)	0.652	0,60	Reliabel
Kinerja (Y2)	0.674		Reliabel
Budaya Organisasi (X1)	0.680		Reliabel
Kepemimpinan (X2)	0.642		Reliabel

**Sumber : SPSS 22.00**

Dari data diatas dapat dilihat bahwa nilai reliabilitas instrument menunjukkan tingkat reliabilitas instrument penelitian sudah memadai karena semua variabel > 0,60. Dapat disimpulkan bahwa item pernyataan dari setiap variabel sudah

menjelaskan atau memberikan gambaran tentang variabel yang diteliti atau dengan kata lain instrument adalah reliabel atau terpercaya.

## **F. Teknik Analisis Data**

Untuk menjawab masalah – masalah penelitian maka berdasarkan data – data yang dikumpulkan atau diperoleh oleh peneliti maka pengujian dilakukan dengan menggunakan suatu penguji statistik dengan pengujian hipotesis asosiatif untuk mengetahui ada atau tidak pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat yaitu dengan sebagai berikut.

### **1. Regresi Linier Berganda**

Analisis Linier Berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Menurut Sugiyono (2012, hal. 277) persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut, hal.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Dimana :

Y : Nilai Variabel Kinerja

$\alpha$  : Konstanta

b : Koefisien Regresi

X<sub>1</sub> : Nilai Variabel Budaya Organisasi

X<sub>2</sub> : Nilai Variabel Kepemimpinan

### **2. Uji Asumsi Klasik**

Hipotesis memerlukan uji asumsi klasik, karena model analisis yang dipakai adalah asumsi klasik yang dimaksud terdiri dari :

### **a. Uji Normalitas Data**

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Uji normalitas ini memiliki dua cara untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak, yaitu melalui pendekatan histogram, pendekatan grafik dan metode Kolmogorov Smirnov. Pada pendekatan histogram data berdistribusi normal apabila distribusi data tersebut memiliki kecenderungan yang berimbang baik pada sisi kiri maupun kanan. Pada pendekatan grafik, data berdistribusi normal apabila titik mengikuti arah garis diagonal.

### **b. Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas, maka terjadi multikolinearitas demikian juga sebaliknya. Dalam penelitian ini multikolinearitas menggunakan toleransi dan VIF (*Varian Information Factor*).

Kriteria pengujian yang digunakan adalah:

- 1) Jika nilai VIF diangka 1 atau memiliki toleransi mendekati 1, maka dikatakan tidak terdapat masalah multikolinearitas.
- 2) Jika koefisien antara variabel bebas kurang dari 0,10 maka menunjukkan adanya multikolinearitas.

### **c. Uji Heteroskedastisitas**

Bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi telah terjadi ketidaknyamanan *varians* dari residual pengamatan satu ke pengamatan lain. Heteroskedastisitas pada penelitian ini dapat dilihat melalui grafik *scatterplot*. Suatu

model regresi dikatakan tidak ada heteroskedastisitas apabila grafik *scatterplot* terlihat bahwa tidak adanya pola yang jelas, secara titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heteroskedastisitas antara lain:

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas atau homoskedastisitas.

### 3. Uji Hipotesis

#### a. Uji t(Uji Parsial)

Uji t digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui kemampuan dari masing-masing variabel dalam mempengaruhi variabel terikan. Alasan lain uji t dilakukan yaitu untuk menguji apakah variabel bebas (X) secara individual terdapat hubungan yang parsial atau tidak terhadap variabel terikat (Y). Rumus yang digunakan dalam penelitian (Sugiyono, 2012, 251) sebagai berikut :

$$t = \frac{r \sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

t = nilai t hitung

r = Koefisien korelasi

n = jumlah data populasi

Bentuk pengujiannya sebagai berikut:

- 1)  $H_0: r_i = 0$ , artinya tidak terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).
- 2)  $H_a: r \neq 0$ , artinya terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).

Kriteria pengambilan keputusan  $\alpha = 5\%$   $df = n - ks$

$H_0$  diterima jika :  $t_{table} < t_{hitung}$   $H_a$  diterima jika :  $t_{hitung} > t_{table}$

- a. Jika nilai  $t_{hitung} < t_{table}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, sehingga tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.
- b. Jika nilai  $t_{hitung} > t_{table}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga ada pengaruh signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

#### **b. Uji F (uji simultan)**

Uji statistik f (simultan) dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas (independen) secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan atau hipotesis kedua. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan *significance level* taraf nyata 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Kriteria pengujian hipotesis yaitu:

$H_0: B=0$  : artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_0: B \neq 0$  : artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Jika  $F_{hitung} > F_{table}$  maka hubungan variabel dependen memiliki kebermaknaan dengan variabel independen.



### c. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi yaitu untuk mengetahui seberapa besar persentase yang dapat dijelaskan antara variabel independen dengan variabel dependen.

Adapun rumus penghitungan koefisien determinasi yaitu:

$$D = r_{xy}^2 \times 100\%$$

Dimana:

D : Koefisien determinasi

R : Nilai korelasi berganda

100% : Presentase kontribusi

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Deskriptif Data

Dalam penelitian ini penulis melakukan pengelolaan data dalam bentuk angket yang terdiri dari 10 pertanyaan untuk variabel  $X_1$ , 10 pertanyaan untuk variabel  $X_2$ , 10 pertanyaan untuk variabel  $Y_1$  dan 10 pertanyaan untuk variabel  $Y_2$ , dimana yang menjadi variabel  $X_1$  adalah Budaya Organisasi, variabel  $X_2$  adalah Kepemimpinan, dan variabel  $Y_1$  adalah Kepuasan Kerja dan variabel  $Y_2$  adalah Kinerja. Angket yang disebarkan ini diberikan kepada 70 orang karyawan sebagai sampel penelitian.

##### 2. Karakteristik Responden

Responden penelitian ini meliputi karyawan Garuda Plaza Hotel Medan yang terdiri dari beberapa karakteristik baik itu dari jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan tingkat pendidikan.

**Tabel IV.1**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-laki	42 orang	60%
2	Perempuan	28 orang	40%
	Jumlah	70 orang	100%

Sumber : Data Penelitian (diolah 2018)

Dari tabel diatas diketahui bahwa jumlah responden laki-laki sebanyak 42 orang (60%), sedangkan perempuan sebanyak 28 orang (40%).

**Tabel IV.2**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1	20-30 Tahun	25 orang	35,71%
2	31-40 Tahun	30 orang	42,86%
3	41-50 Tahun	11 orang	15,72%
4	>50	4 orang	5,71%
	Jumlah	70 orang	100%

Sumber : Data Penelitian (diolah 2018)

Dari tabel diatas diketahui bahwa mayoritas usia responden yaitu usia 31-40 tahun yaitu sebanyak 30 orang (42,86%), usia 20-30 tahun sebanyak 25 orang (35,71%), usia 41-50 tahun sebanyak 11 orang (15,72%), dan usia responden yang paling sedikit jumlahnya adalah usia >50 tahun yaitu berjumlah 4 orang (5,71%).

**Tabel IV.3**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SMA/SMK	7 orang	10%
2	D3	14 orang	20%
3	S1	40 orang	57,14%
4	S2	9 orang	12,86%
	Jumlah	70 orang	100%

Sumber : Data Penelitian (diolah 2018)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar pendidikan responden adalah S1 yaitu sebanyak 40 orang (57,14%). Pada tingkat D3 sebanyak 14 orang (20%), pada tingkat S2 sebanyak 9 orang (12,86%), dan pada tingkat SMA/SMK sebanyak 7 orang (10%).

**Tabel IV.4**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No.	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1	1- 2 Tahun	16	22,85%
2	3-5 Tahun	17	24,29%
3	6-10 Tahun	29	41,43%
4	>10 Tahun	8	11,43%
	Jumlah	70 orang	100%

Sumber : Data Penelitian (diolah 2018)

Dari tabel diatas diketahui bahwa mayoritas masa kerja adalah masa kerja antara 6-10 tahun yaitu sebanyak 29 orang (41,43%), 3-5 tahun sebanyak 17 orang (23,94%), 1-2 tahun sebanyak 16 orang (22,54%), dan >10 tahun sebanyak 8 orang (11,27%).

### 3. Deskripsi Variabel Penelitian

Berikut ini penulis sajikan skor atas jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan yaitu :

#### a. Variabel Budaya Organisasi ( $X_i$ )

**Tabel IV.5**  
**Data Kuesioner Budaya Organisasi ( $X_i$ )**

No Pert	Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	30	42,9	40	57,1	0	0	0	0	0	0	70	100
2	34	48,6	35	50	1	1,4	0	0	0	0	70	100
3	31	44,3	39	55,7	0	0	0	0	0	0	70	100
4	33	47,1	36	51,4	1	1,4	0	0	0	0	70	100
5	38	54,3	31	44,3	1	1,4	0	0	0	0	70	100
6	31	44,3	38	54,3	1	1,4	0	0	0	0	70	100
7	37	52,9	32	45,7	1	1,4	0	0	0	0	70	100
8	36	51,4	33	47,1	1	1,4	0	0	0	0	70	100
9	28	40	42	60	15	21,43	0	0	0	0	70	100
10	33	47,1	36	51,4	1	1,4	0	0	0	0	70	100

Sumber : SPSS 22.00

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jawaban responden tentang Budaya organisasi yang diterapkan dapat mendorong karyawan lebih inovatif dalam bekerja, sebagai besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 57,1%.
- 2) Jawaban responden tentang Budaya organisasi yang diterapkan menurut karyawan lebih kompetitif dalam bekerja, sebagai besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 50%.
- 3) Jawaban responden tentang Budaya organisasi yang diterapkan menurut karyawan untuk lebih memperhatikan pekerjaannya, sebagai besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 55,7%.
- 4) Jawaban responden tentang Budaya organisasi yang diterapkan perusahaan dapat membuat karyawan lebih meningkatkan prestasinya, sebagai besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 51,4%.
- 5) Jawaban responden tentang Perusahaan memfokuskan perhatian pada pencapaian hasil kinerja karyawan, sebagai besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase jawaban sebesar 54,3%.
- 6) Jawaban responden tentang Perusahaan menuntut setiap karyawannya untuk mencapai target perusahaan dengan sebaik-baiknya, sebagai besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 54,3%.
- 7) Jawaban responden tentang Keputusan yang diambil perusahaan menimbulkan efek bagi orang-orang yang ada didalam perusahaan itu sendiri, sebagai besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase jawaban sebesar 52,9%.

- 8) Jawaban responden tentang Budaya organisasi yang diterapkan perusahaan berorientasi untuk menciptakan nilai-nilai tambah bagi setiap karyawan, sebagai besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase jawaban sebesar 51,4%.
- 9) Jawaban responden tentang Perusahaan lebih mengutamakan kegiatan kerja tim, sebagai besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 60%.
- 10) Jawaban responden tentang Karyawan harus saling mempercayai agar terjalin kerja sama tim yang baik, sebagai besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 51,4%.

**b. Variabel Kepemimpinan (X<sub>2</sub>)**

**Tabel IV.6**  
**Data Kuesioner Kepemimpinan (X<sub>2</sub>)**

No Pert	Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	30	42,9	40	57,1	0	0	0	0	0	0	70	100
2	40	57,1	29	41,4	1	1,4	0	0	0	0	70	100
3	37	52,9	33	47,1	0	0	0	0	0	0	70	100
4	35	50	35	50	0	0	0	0	0	0	70	100
5	41	58,6	26	37,1	3	4,3	0	0	0	0	70	100
6	34	48,6	36	51,6	0	0	0	0	0	0	70	100
7	36	51,6	33	47,1	1	1,4	0	0	0	0	70	100
8	43	61,4	26	37,1	1	1,4	0	0	0	0	70	100
9	30	42,9	40	57,1	0	0	0	0	0	0	70	100
10	40	57,1	27	38,6	3	4,3	0	0	0	0	70	100

**Sumber : SPSS 22.00**

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jawaban responden tentang Pimpinan mampu memberikan arahan kepada bawahannya, sebagai besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 57,1%.
- 2) Jawaban responden tentang Pimpinan menuntut karyawan untuk prestasi kerja sebaik-baiknya, sebagai besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase jawaban sebesar 57,1%.
- 3) Jawaban responden tentang Pimpinan memiliki tanggung jawab dalam mencapai tujuan perusahaan, sebagai besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase jawaban sebesar 52,9%.
- 4) Jawaban responden tentang Pimpinan mampu berfikir kreatif, sebagai besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase jawaban sebesar 50.
- 5) Jawaban responden tentang Pimpinan mampu memiliki daya analisis yang kuat dalam memimpin perusahaan, sebagai besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase jawaban sebesar 58,6%.
- 6) Jawaban responden tentang Pimpinan mampu bersikap tegas dalam mengambil keputusan, sebagai besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 51,6%.
- 7) Jawaban responden tentang Pimpinan mampu memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat, sebagai besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase jawaban sebesar 51,6%.
- 8) Jawaban responden tentang Pimpinan memiliki kepercayaan diri yang tinggi dalam memimpin perusahaan, sebagai besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase jawaban sebesar 61,4%.

9) Jawaban responden tentang Pimpinan mampu mengatasi berbagai masalah didalam perusahaan dengan baik, sebagai besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 57,1%.

10) Jawaban responden tentang Pimpinan memiliki inisiatif untuk mengembangkan kegiatan kerja untuk hasil yang lebih baik, sebagai besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase jawaban sebesar 57,1%.

**c. Variabel Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )**

**Tabel IV.7**  
**Data Kuesioner Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )**

No Pert	Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	26	37,1	42	60	2	2,9	0	0	0	0	70	100
2	31	44,3	35	50,00	2	2,9	2	2,9	0	0	70	100
3	31	44,3	37	52,9	2	2,9	0	0	0	0	70	100
4	34	48,6	33	47,1	3	4,3	0	0	0	0	70	100
5	34	48,6	34	48,6	2	2,9	0	0	0	0	70	100
6	33	47,1	35	50,0	1	1,4	1	1,4	0	0	70	100
7	33	47,1	33	47,1	3	4,3	1	1,4	0	0	70	100
8	28	40,0	40	57,1	2	2,9	0	0	0	0	70	100
9	30	42,9	37	52,9	1	1,4	2	2,9	0	0	70	100
10	28	40	39	55,7	3	4,3	0	0	0	0	70	100

**Sumber : SPSS 22.00**

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jawaban responden tentang Saya menikmati pekerjaan saya ini, sebagai besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 60%.
- 2) Jawaban responden tentang Saya senang bila tugas kerja saya dianggap menarik oleh atasan, sebagai besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 50%.



- 3) Jawaban responden tentang Pimpinan memberikan perhatian dan membina hubungan dengan baik oleh karyawan, sebagai besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 52,9%.
- 4) Jawaban responden tentang Karyawan merasa puas dengan cara pimpinan memimpin perusahaan, sebagai besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase jawaban sebesar 48,6%.
- 5) Jawaban responden tentang Perusahaan memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, sebagai besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase jawaban sebesar 48,6%.
- 6) Jawaban responden tentang Saya merasa nyaman bekerja diperusahaan ini, sebagai besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase jawaban sebesar 48,6%.
- 7) Jawaban responden tentang Perusahaan memberikan kesempatan untuk memperoleh pengalaman baru, sebagai besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase jawaban sebesar 47,1%.
- 8) Jawaban responden tentang Perusahaan memberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan selama bekerja, sebagai besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 57,1%.
- 9) Jawaban responden tentang Gaji yang diperoleh mampu memenuhi kebutuhan hidup karyawan, sebagai besar responden menjawab setuju dengan persentase jawaban sebesar 52,9%.

- 10) Jawaban responden tentang Karyawan saling mendukung antara rekan kerja sehingga terwujud lingkungan kerja yang hangat dan nyaman, sebagai besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase jawaban sebesar 55,7%.

**d. Variabel Kinerja (Y<sub>2</sub>)**

**Tabel IV.8**  
**Data Kuesioner Kinerja (Y<sub>2</sub>)**

No Pert	Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	28	40	40	57,1	2	2,9	0	0	0	0	70	100
2	32	45,7	35	50	3	4,3	0	0	0	0	70	100
3	30	42,9	38	54,3	2	2,9	0	0	0	0	70	100
4	33	47,1	34	48,6	2	2,9	1	1,4	0	0	70	100
5	37	52,9	30	42,9	2	2,9	1	1,4	0	0	70	100
6	29	41,4	39	55,7	2	2,9	0	0	0	0	70	100
7	35	50	33	47,1	2	2,9	0	0	0	0	70	100
8	33	47,1	34	48,6	3	4,3	0	0	0	0	70	100
9	27	38,6	41	58,6	2	2,9	0	0	0	0	70	100
10	31	44,31	36	51,4	3	4,3	0	0	0	0	70	100

**Sumber : SPSS 22.00**

Dari tabel diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jawaban responden tentang Mengerjakan dengan baik, sebagai besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase jawaban sebesar 57,1%.
- 2) Jawaban responden tentang Mnencapai target yang ditetapkan perusahaan, sebagai besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase jawaban sebesar 50%.
- 3) Jawaban responden tentang Mampu bekerja dengan cepat, sebagai besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase jawaban sebesar 54,3%.

- 4) Jawaban responden tentang Mengerjakan pekerjaan tepat waktu, sebagai besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase jawaban sebesar 48,6%.
- 5) Jawaban responden tentang Sering melakukan kesalahan saat melakukan pekerjaan, sebagai besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase jawaban sebesar 52,9%.
- 6) Jawaban responden tentang Teliti dalam melaksanakan pekerjaan, sebagai besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase jawaban sebesar 55,7%.
- 7) Jawaban responden tentang Meminta bantuan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan anda, sebagai besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase jawaban sebesar 50%.
- 8) Jawaban responden tentang Suka menunda nunda pekerjaan, sebagai besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase jawaban sebesar 48,6%.
- 9) Jawaban responden tentang Saya menguasai pekerjaan dengan pengetahuan yang luas, sebagai besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase jawaban sebesar 58,6%.
- 10) Jawaban responden tentang Saya pernah libur pada hari kerja, sebagai besar responden menjawab sangat setuju dengan persentase jawaban sebesar 51,4%.

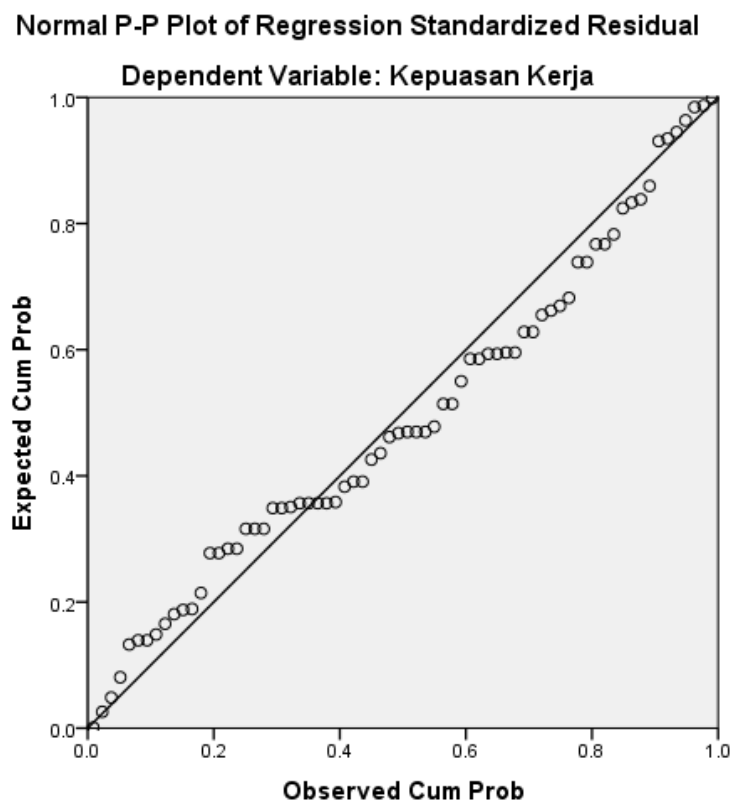
#### **4. Uji Asumsi Klasik**

Hasil pengolahan data dengan SPSS tentang pengaruh Budaya Organisasi (X1) dan Kepemimpinan (X2) terhadap Kepuasan (Y1) dan Kinerja Karyawan (Y2), maka dapat dilihat dengan menggunakan asumsi klasik yaitu :

### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Uji normalitas ini memiliki dua cara untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak, yaitu melakukan pendekatan histogram dan pendekatan grafik. Pada pendekatan histogram data berdistribusi normal apabila distribusi data tersebut tidak melenceng ke kiri atau ke kanan. Pada pendekatan grafik, data berdistribusi normal apabila titik mengikuti data sepanjang garis diagonal.

**Gambar IV.1**  
**Uji Normalitas**



**Sumber : SPSS 22.00**

Gambar diatas mengidentifikasi bahwa model regresi telah memenuhi asumsi yang telah dikemukakan sebelumnya, sehingga data dalam model regresi ini cenderung normal atau merapat ke garis.

#### b. Uji Multikolinearitas

Uji ini bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antara variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya bebas multikolinearitas atau tidak terjadi kolerasi diantara variabel dependen. Uji multikolinearitas dapat dilihat dari nilai Tolerance dan lawannya, dan variance Inflation Factor (VIF). Jika nilai Tolerance lebih besar dari 0,1 atau nilai VIF lebih kecil dari 5, makadapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas pada data yang akan diolah.

**Tabel IV.9**  
**Uji Multikolinearitas**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Budaya Organisasi	.159	6.306
	Kepemimpinan	.131	7.610
	Kepuasan Kerja	.537	1.861
Dependent Variable: Kinerja			

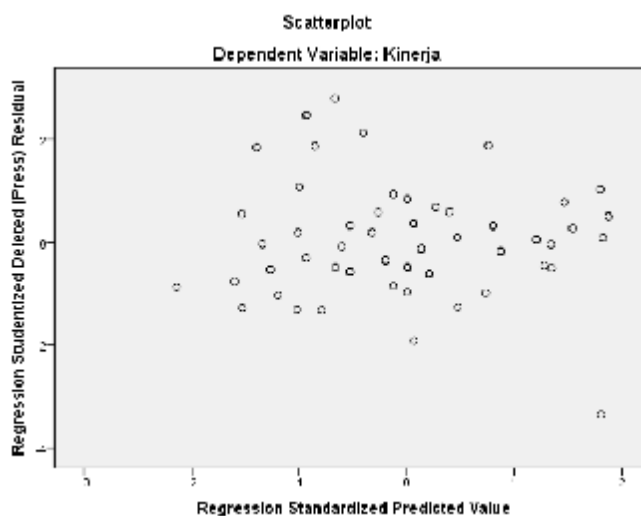
**Sumber : SPSS 22.00**

Kedua Variabel independen yaitu X dan Z memiliki nilai VIF dalam batas toleransi yang telah ditentukan (tidak melebihi 5) sehingga tidak terjadi multikolinearitas dalam variabel independen penelitian ini.

### c. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dan residual satu pengamatan kepengamatan yang lain. Jika varians residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika varians berbeda disebut heterokedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Dasar pengambilan keputusannya adalah jika pola tertentu, seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur, Maka terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas dan menyebar dibawah dan diatas angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

**GambarIV.2**  
**Uji Heterokedastisitas**



**Sumber : Data Penelitian Diolah SPSS 22.00**

Gambar diatas memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk pola yang jelas atau teratur serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y, dengan demikian tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi.

## 5. Pendugaan Parameter (Koefisien-Koefisien) Dalam Analisis Jalur

### a. Koefisien korelasi

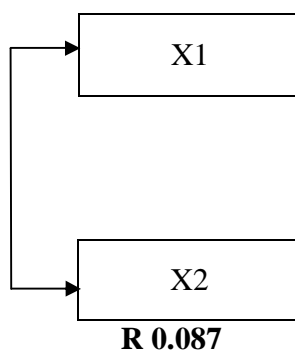
Pengelolaan data untuk menentukan nilai koefisien korelasi dengan SPSS adalah sebagai berikut.

**Tabel IV.10**  
**Korelasi**  
**Correlations**

		budaya organisasi	kepemimpinan
budaya organisasi	Pearson Correlation	1	.087
	Sig. (2-tailed)		.475
	N	70	70
kepemimpinan	Pearson Correlation	.087	1
	Sig. (2-tailed)	.475	
	N	70	70

Sumber : SPSS 22.00

Nilai koefisien korelasi ( $r$ ) adalah sebesar 0.087. Nilai probabilitas yang di peroleh adalah sig (2-tailed) sig 0,475 >  $\alpha$  0,05, menunjukkan bahwa hubungan/korelasi antara budaya organisasi ( $X_1$ ) dengan kepemimpinan ( $X_2$ ) adalah tidak signifikan.



**Gambar IV.3 Koefisien Korelasi**

### a. Koefisien Regresi

#### 1) Koefisien Regresi Dalam Model Persamaan I

Regresi dalam model persamaan I (pengaruh secara langsung budaya organisasi (X1) dan kepemimpinan (X2) terhadap kepuasan kerja (Y1) digunakan untuk menentukan nilai  $p_1, p_2, p_{e1}$ .

**Tabel IV.11**  
**Model Regresi Dalam Model Persamaan I**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	17.614	3.615		4.873	.000
Budaya Organisasi	-.174	.192	-.203	-.909	.367
Kepemimpinan	.786	.204	.861	3.854	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

**Sumber: SPSS 22.00**

Dari tabel Coefficient di atas (pada kolom Standardized Coefficient) terlihat nilai-nilai koefisien regresinya adalah:

- Koefisien X1 adalah  $p_1 = -0,203$  selanjutnya nilai ini dimasukkan ke dalam diagram analisis jalur).
- Koefisien X2 adalah  $p_2 = 0,861$  selanjutnya nilai ini dimasukkan ke dalam diagram analisis jalur)

**Tabel IV.12**  
**Model Summary Regresi Dalam Model Persamaan I**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.680 <sup>a</sup>	.463	.447	1.92615

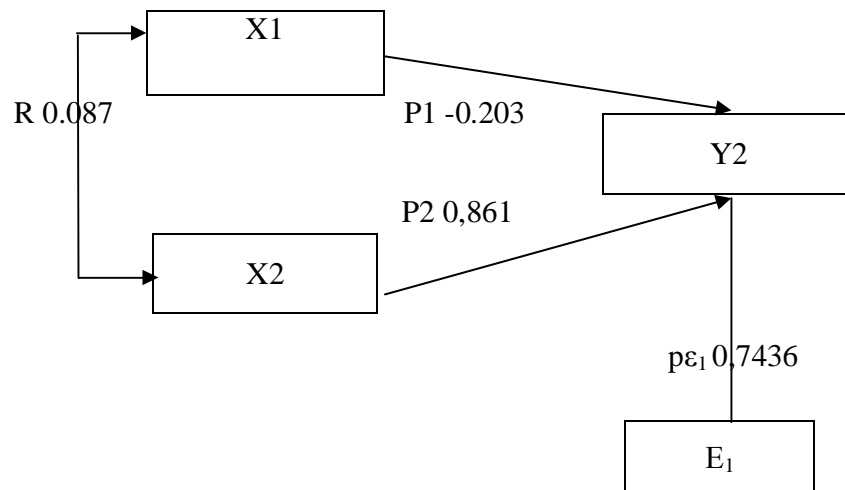
a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

**Sumber: SPSS 22.00**



Sedangkan dari tabel Model Summary di atas nilai Adjusted R Square adalah 0,447. Nilai ini dapat di gunakan untuk menentukan nilai koefisien jalur residualnya yakni :  $p\epsilon_1 = \sqrt{1-R^2_1} = \sqrt{(1-0,447)} = 0,7436$  (selanjutnya nilai ini dimasukkan ke dalam diagram analisis jalur.



**Gambar : IV.4 Koefisien Regresi Persamaan I**

Dari gambar di atas dapat dilihat seberapa besar hubungan antar variabel. Model persamaannya adalah  $Z = P_1 X_1 + P_2 X_2 + \epsilon_1$ , maka  $Z = -0,203 + 0,861 + 0,7436$ .

## 2) Koefisien Regresi Dalam Model Persamaan II

Regresi dalam model persamaan II (pengaruh secara langsung budaya organisasi (X1) dan kepemimpinan (X2) terhadap kinerja (Y1) di gunakan untuk menentukan nilai  $p_3$ ,  $p_4$ ,  $p_5$  dan  $p\epsilon_2$ . Model persamaannya adalah:  $Y = P_3 X_1 + P_4 X_2 + P_5 + \epsilon_2$

**Tabel IV.13**  
**Model Regresi Dalam Model Persamaan II**

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.878	4.966		4.607	.000
	Budaya Organisasi	-.606	.228	-.683	-2.663	.010
	Kepemimpinan	.806	.266	.853	3.028	.004
	Kepuasan Kerja	.299	.144	.289	2.071	.042

a. Dependent Variable: Kinerja

**Sumber: SPSS 22.00**

Dari tabel Coefficient di atas (pada kolom Standardize Coefficient) terlihat nilai-nilai koefisien regresinya adalah :

- Koefisien X1 adalah  $p_3 = -0,683$
- Koefisien X2 adalah  $p_4 = 0,853$
- Koefisien Z adalah  $p_5 = 0,289$

**Tabel IV.14**  
**Model Summary Regresi Dalam Model Persamaan II**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

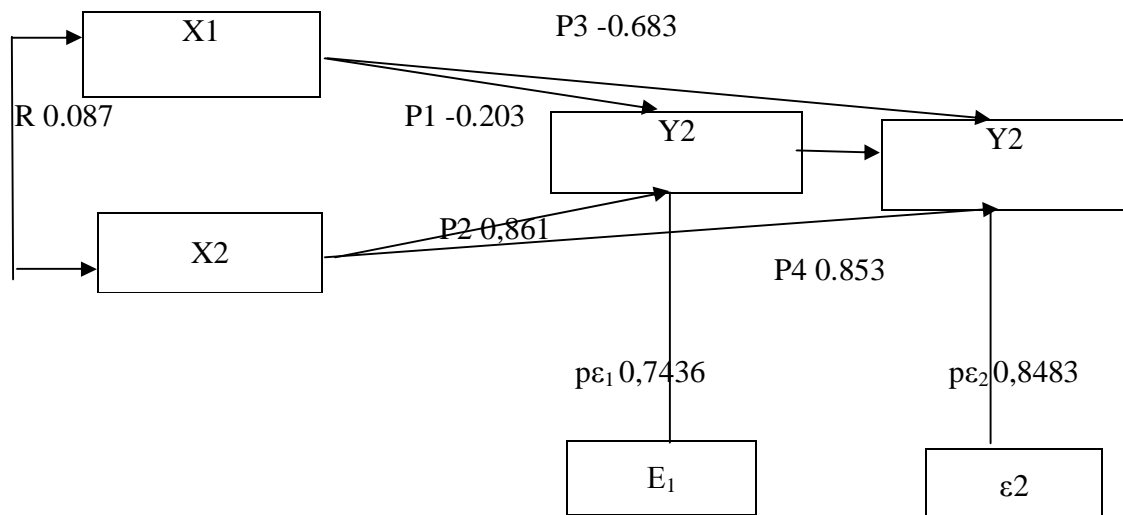
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.558 <sup>a</sup>	.311	.280	2.27382	1.522

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan

b. Dependent Variable: Kinerja

**Sumber: SPSS 22.00**

Sedangkan dari tabel Model Summary di atas nilai Adjusted R Square adalah 0,280. Nilai ini dapat di gunakan untuk menentukan nilai koefisien jalur residualnya yakni :  $p_{\epsilon_1} = \sqrt{1-R^2} = \sqrt{1-0,280} = 0,8485$  (selanjutnya nilai ini dimasukkan ke dalam diagram analisis jalur.



**Gambar : IV.4 Koefisien Regresi Persamaan II**

#### **b. Interpretasi Analisis Jalur**

Analisis dalam bagian ini adalah dengan cara menguji hipotesis untuk melihat signifikan atau tidaknya pengaruh langsung dan tidak langsung variabel-variabel dalam penelitian ini.

##### **1) Analisis Pengaruh Budaya Organisasi (X1) Terhadap Kepuasan Kerja (Y1)**

###### **a) Hipotesisnya**

H0: Budaya Organisasi (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1)

H0: Budaya Organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y1)

###### **b) Kriteria pengujian hipotesis**

Tolak H0 jika nilai  $\text{sig} < 0,05$

Terima  $H_0$  jika nilai  $\text{sig} > 0,05$

Kesimpulan : Nilai  $\text{sig } 0.367 > \alpha 0.05$ , maka  $H_0$  diterima sehingga  $X_1$  tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Y_2$ )

**Tabel IV.15**  
**Coefficient**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	17.614	3.615		4.873	.000
Budaya Organisasi	-.174	.192	-.203	-.909	.367
Kepemimpinan	.786	.204	.861	3.854	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

**Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 22.00**

## 2) Analisis Pengaruh Kepemimpinan ( $X_2$ ) Terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )

### a) Hipotesisnya

$H_0$ : Kepemimpinan ( $X_1$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ )

$H_0$ : Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Y_1$ )

### b) Kriteria pengujian hipotesis

Tolak  $H_0$  jika nilai  $\text{sig} < 0,05$

Terima  $H_0$  jika nilai  $\text{sig} > 0,05$

Kesimpulan : Berdasarkan tabel IV.15 Nilai  $\text{sig } 0.000 < \alpha 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak sehingga  $X_2$  berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Y_2$ )

### 3) Analisis Pengaruh Budaya Organisasi (X1) Terhadap Kinerja (Y2)

#### a) Hipotesisnya

H0: Budaya Organisasi (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y2)

H0: Budaya Organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y2)

#### b) Kriteria pengujian hipotesis

Tolak H0 jika nilai  $\text{sig} < 0,05$

Terima H0 jika nilai  $\text{sig} > 0,05$

Kesimpulan : Nilai  $\text{sig } 0.006 < \alpha 0.05$ , maka H0 ditolak sehingga X1 berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y2)

**Tabel IV.16**  
**Coefficients**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	28.139	4.371		6.438	.000
Budaya Organisasi	-.658	.232	-.742	-2.840	.006
Kepemimpinan	1.041	.247	1.102	4.219	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

**Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 22.00**

### 4) Analisis Pengaruh Kepemimpinan (X2) Terhadap Kinerja (Y2)

#### b) Hipotesisnya

H0: Kepemimpinan (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y2)

H0: Kepemimpinan (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y2)

#### c) Kriteria pengujian hipotesis

Tolak H0 jika nilai  $\text{sig} < 0,05$

Terima  $H_0$  jika nilai  $\text{sig} > 0,05$

Kesimpulan : Berdasarkan tabel IV.16 Nilai  $\text{sig } 0.000 < \alpha 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak sehingga  $X_2$  berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Y_2$ )

### 5) Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) Terhadap Kinerja ( $Y_2$ )

#### a) Hipotesisnya

$H_0$ : Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja ( $Y_2$ )

$H_0$ : Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja ( $Y_2$ )

#### b) Kriteria pengujian hipotesis

Tolak  $H_0$  jika nilai  $\text{sig} < 0,05$

Terima  $H_0$  jika nilai  $\text{sig} > 0,05$

Kesimpulan : Nilai  $\text{sig } 0.000 < \alpha 0.05$ , maka  $H_0$  ditolak sehingga  $X_2$  berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ( $Y_2$ )

**Tabel IV.17**  
**Coefficients**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	23.645	4.967		4.760	.000
Kepuasan Kerja	.481	.111	.464	4.324	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

**Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 22.00**

### 6) Analisis pengaruh Budaya Organisasi ( $X_1$ ) Terhadap Kinerja ( $Y_2$ )

#### Melalui Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )

#### a) Koefisien pengaruh langsung, tidak langsung dan total :

(1) Pengaruh langsung (direct effect) Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja (Y2):

Dilihat dari nilai koefisien regresi budaya organisasi (X1) terhadap kinerja (Y2) yakni  $p_3$  sebesar -0,683.

(2) Pengaruh tidak langsung (indirect effect) budaya organisasi (X1) terhadap kinerja

(Y2) melalui kepuasan kerja (Y1): Dilihat dari perkalian antara nilai koefisien regresi budaya organisasi (X1) terhadap kepuasan kerja (Y1) dengan nilai koefisien regresi kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja (Y2) yakni  $p_1 \times p_5 = -0,203 \times 0,289 = -0,0587$ .

(3) Pengaruh total (total effect) budaya organisasi (X1) terhadap kinerja (Y2): dilihat

dari nilai pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung =  $-0,742 - 0,0587 = -0,8007$ .

b) Hipotesisnya :

H0 : Budaya Organisasi (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1), (variabel kepuasan kerja (Y1) bukanlah variabel intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah langsung).

H1 : Budaya organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1), (variabel kinerja (Y2) adalah variabel intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung).

c) Kriteria pengujian hipotesis :

Tolak H0 jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $>$  pengaruh langsung ( $p_1 \times p_5 < p_3$ ).

Terima H0 jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $<$  pengaruh langsung ( $p_1 \times p_5 < p_3$ ).

d) Kesimpulan:

Nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $>$  pengaruh langsung ( $p1 \times p5 > p3$ ) yakni  $-0,0587 > -0,742$ , maka  $H_0$  ditolak, dengan demikian budaya organisasi (X1) berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja (Y2) tetapi harus melalui kepuasan kerja (Y1). Atau dengan kata lain kepuasan kerja (Y1) merupakan variabel intervening/variabel yang cukup kuat dalam mengantarai hubungan budaya organisasi (X1) dengan kinerja (Y2).

**7) Analisis pengaruh Kepemimpinan (X2) Terhadap Kinerja (Y2) Melalui Kepuasan Kerja (Y1)**

a) Koefisien pengaruh langsung, tidak langsung dan total :

(1) Pengaruh langsung (direct effect) Kepemimpinan (X2) terhadap Kinerja (Y2):

Dilihat dari nilai koefisien regresi kepemimpinan (X2) terhadap kinerja (Y2) yakni  $p_4$  sebesar 0.853.

(2) Pengaruh tidak langsung (indirect effect) kepemimpinan (X2) terhadap kinerja

(Y2) melalui kepuasan kerja (Y1): Dilihat dari perkalian antara nilai koefisien regresi kepemimpinan (X1) terhadap kepuasan kerja (Y1) dengan nilai koefisien regresi kepuasan kerja (Y1) terhadap kinerja (Y2) yakni  $p_2 \times p_5 = 0,861 \times 0,289 = 0,2488$ .

(3) Pengaruh total (total effect) kepemimpinan (X2) terhadap kinerja (Y2): dilihat

dari nilai pengaruh langsung + pengaruh tidak langsung  $= 1.102 + 0.2488 = 1.3508$ .

b) Hipotesisnya :



H0 : Kepemimpinan (X2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1), (variabel kepuasan kerja (Y1) bukanlah variabel intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah langsung).

H1 : Kepemimpinan (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y2) melalui kepuasan kerja (Y1), (variabel kinerja (Y2) adalah variabel intervening, pengaruh yang sebenarnya adalah tidak langsung).

c) Kriteria pengujian hipotesis :

Tolak H0 jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $>$  pengaruh langsung ( $p_2 \times p_5 < p_4$ ).

Terima H0 jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $<$  pengaruh langsung ( $p_2 \times p_5 < p_4$ ).

d) Kesimpulan:

Nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $>$  pengaruh langsung ( $p_2 \times p_5 > p_4$ ) yakni  $0,2488 < 1,102$ , maka H0 diterima, dengan demikian kepemimpinan (X2) tidak berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja (Y2) tetapi harus melalui kepuasan kerja (Y1). Atau dengan kata lain kepuasan kerja (Y1) merupakan tidak variabel intervening/variabel yang cukup kuat dalam mengantarai hubungan kepemimpinan (X2) dengan kinerja (Y2). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh yang sebenarnya antara kepemimpinan (X2) terhadap kinerja (Y2) adalah pengaruh yang langsung.

## B. Pembahasan

Analisis hasil temuan penelitian ini adalah analisis terhadap kesesuaian teori, pendapat, maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian

sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal tersebut. Berikut ini ada tujuh (7) bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

### **1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian diatas antara budaya organisasi terhadap kepuasan pada Garuda Plaza Hotel Medan dengan angka signifikan sebesar  $0,367 > 0,05$  berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak yang menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada Garuda Plaza Hotel Medan. Artinya dengan adanya budaya organisasi pada Garuda Plaza Hotel Medan tidak akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Garuda Plaza Hotel Medan.

### **2. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian diatas antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada Garuda Plaza Hotel Medan diperoleh angka signifikan sebesar  $0,000 \leq 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Berdasarkan hasil tersebut didapat kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada Garuda Plaza Hotel Medan. Artinya apabila kepemimpinan ditingkatkan pada Garuda Plaza Hotel Medan maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan Garuda Plaza Hotel Medan.

### **3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian diatas antara budaya organisasi terhadap kinerja pada Garuda Plaza Hotel Medan terdapat angka signifikan sebesar  $0,004 \leq 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang menunjukkan bahwa ada pengaruh negatif

signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pada Garuda Plaza Hotel Medan. Artinya apabila budaya organisasi pada Garuda Plaza Hotel Medan dibentuk dan diterapkan terhadap karyawan Garuda Plaza Hotel Medan maka akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

#### **4. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian diatas antara kepemimpinan terhadap kinerja pada Garuda Plaza Hotel Medan diperoleh angka signifikan sebesar  $0,000 \leq 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Berdasarkan hasil tersebut didapat kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pada Garuda Plaza Hotel Medan. Artinya apabila kepemimpinan pada Garuda Plaza Hotel Medan baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan Garuda Plaza Hotel Medan.

#### **5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Berdasarkan hasil penelitian diatas antara kepuasan kerja terhadap kinerja pada Garuda Plaza Hotel Medan diperoleh angka signifikan sebesar  $0,000 \leq 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Berdasarkan hasil tersebut didapat kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pada Garuda Plaza Hotel Medan. Artinya apabila karyawan puas didalam bekerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

#### **6. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada Garuda Plaza Hotel Medan

diperoleh . Nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $>$  pengaruh langsung ( $p1 \times p5 > p3$ ) yakni  $-0,0587 > -0,742$ , maka  $H_0$  ditolak, dengan demikian budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja tetapi harus melalui kepuasan kerja. Atau dengan kata lain kepuasan kerja merupakan variabel intervening/variabel yang cukup kuat dalam mengantarai hubungan budaya organisasi dengan kinerja. Artinya kepuasan kerja begitu penting dalam perantara budaya organisasi guna meningkatkan kinerja karyawan Garuda Plaza Hotel Medan.

## **7. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada Garuda Plaza Hotel Medan diperoleh Nilai koefisien pengaruh tidak langsung  $>$  pengaruh langsung ( $p2 \times p5 > p4$ ) yakni  $0,2488 < 1,102$ , maka  $H_0$  diterima, dengan demikian kepemimpinan tidak berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja tetapi harus melalui kepuasan kerja. Atau dengan kata lain kepuasan kerja merupakan tidak variabel intervening/variabel yang cukup kuat dalam mengantarai hubungan kepemimpinan dengan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh yang sebenarnya antara kepemimpinan terhadap kinerja adalah pengaruh yang langsung.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian mengenai Pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pada Garuda Plaza Hotel Medan adalah sebagai berikut.

1. Budaya organisasi tidak memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Garuda Plaza Hotel Medan.
2. Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada Garuda Plaza Hotel Medan.
3. Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pada Garuda Plaza Hotel Medan.
4. Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pada Garuda Plaza Hotel Medan.
5. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pada Garuda Plaza Hotel Medan.
6. Budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja tetapi harus melalui kepuasan kerja pada Garuda Plaza Hotel Medan (kepuasan kerja merupakan variabel intervening).
7. Kepemimpinan tidak berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja tetapi harus melalui kepuasan kerja pada Garuda Plaza Hotel Medan (kepuasan kerja merupakan variabel intervening).

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dalam hal ini penulis dapat menyarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Karyawan hendaknya meningkatkan kinerjanya guna mencapai tujuan dan cita-cita Garuda Plaza Hotel Medan.
2. Dalam meningkatkan kinerja karyawan Garuda Plaza Hotel Medan hendaknya pemimpinin membangun budaya organisasinya terhadap karyawan pada Garuda Plaza Hotel Medan.
3. Hendaknya pemimpin memperhatikan bawahannya guna menciptakan kepuasan kerja karyawan.
4. Hendaknya pihak hotel memperhatikan kepuasan kerja karyawannya untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

Azuar Juliandi dan Irfan (2015), *Metodologi Penelitian Bisnis*, Medan, UMSU PRESS.

Handoko, T. Hani (2012). *Manajemen*. Edisi Kedua. Cetakan Keduapuluh Tiga. Yogyakarta : BPFE.

Hasibuan, Malayu S.P (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Ketujuh. Jakarta : Bumi Aksara

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kesebelas. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu (2014), *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan Ketujuh. Bandung : PT. Refika Aditama

Miftah Thoha, (2013). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Moeljono, Djoko Santoso (2005). *Budaya Organisasi dalam Tantangan*. Jakarta : Elexmedia Computindo.

Robins, Stephen P (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Index Kelompok Gramedia.

Siagian, Sondang P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara

Sugiyono, (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Keenambelas. Bandung : Alfabeta.

Sutrisno Edy (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Kelima. Jakarta : Kencana

----- (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta : Kencana

Tika, Moh Pabundu (2005). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*

Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada

Wibowo, (2014), *Manajemen Kinerja*. Cetakan Keempat. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada